

**LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, UNA HERRAMIENTA PARA
OPTIMIZAR LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS.**

**NINY JOHANA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
JOHAN ALEJANDRO LACHE BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN
GERENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C – 2017**

**LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, UNA HERRAMIENTA PARA
OPTIMIZAR LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS.**

**NINY JOHANA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
JOHAN ALEJANDRO LACHE BUITRAGO**

**Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Gerencia y Proyección Social de la Educación**

**ASESORA:
LUCÍA ARDILA ROMERO**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN
GERENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C – 2017**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C.2017

Agradecimientos

Damos agradecimiento a nuestros maestros, asesora Lucía Ardila Romero y al Establecimiento Educativo Pedro Grau Arola, por apoyarnos en los caminos del proceso de investigación.

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN	9
1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA.....	10
1.1 Contexto local para la formulación del Planteamiento del problema.....	10
1.2 Reflexiones sobre el Planteamiento del Problema en un contexto nacional	
14	
1.3 Reflexiones sobre el Planteamiento del problema en un contexto	
internacional	18
2. ANTECEDENTES.....	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	25
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	27
5. OBJETIVOS.....	27
5.1 Objetivo general.....	27
5.2 Objetivos Específicos	27
6. CONSIDERACIONES TEÓRICAS	28
6.1 Gestión Educativa	28
6.2 Modelo de Gestión Educativa Estratégica	36
6.3. Función del directivo docente	45
6.4 Calidad Educativa.....	46
7 MARCO LEGAL.....	49

Fuente: Elaboración propia	53
8. MARCO METODOLÓGICO	53
8.1 Tipo investigación	53
8.2 Diseño Investigación	54
8.3 Población.....	56
8.4 Contexto.....	59
9. ANÁLISIS DOCUMENTAL SITUACIÓN REAL DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR.....	61
10. EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL ÁREA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA GUIA 34 DEL PROCESO DISEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR.....	80
11. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL PROCESO DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.	85
12. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.	91
13. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AI PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.....	97
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	104
LISTA DE ANEXOS	107
ANEXO A Herramienta de Autoevaluación Proceso De Diseño Curricular	107
ANEXO B Plan de Mejoramiento del Proceso de Diseño Pedagógico Curricular.	

ANEXO C Seguimiento y Evaluación al Plan de Mejoramiento Estratégico del Proceso de Diseño Pedagógico Curricular	107
ANEXO D PEI Pedro Grau Arola	107
ANEXO E Plan de Estudios Unificado	107

INTRODUCCIÓN

Una nueva concepción más amplia de la educación debería llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, actualizando así el tesoro escondido en cada uno de nosotros, lo cual supone trascender una visión puramente instrumental de la Educación, percibida como la vía obligada para obtener determinados resultados (experiencia práctica, adquisición de capacidades diversas, fines de carácter económico), para considerar su función en toda su plenitud, a saber, la realización de la persona que, toda ella, “ aprende a ser”

Jacques Delors

El presente proyecto evidencia la necesidad de oportunidades de mejora desde la Gestión Educativa, particularmente, la gestión académica; a partir de un manejo adecuado y estratégico por parte de los gestores educativos. Por tal motivo, se busca proponer un modelo de gestión académica que posibilite la implementación de herramientas pedagógicas diseñadas a partir de la revisión documental, específicamente el proceso de diseño pedagógico curricular, las herramientas de gestión y los planes de estudio, así como los planes de área del Establecimiento Educativo (EE) Pedro Grau y Arola, ubicado en Quibdó (Chocó).

De esta manera, el presente documento plantea algunas reflexiones al respecto de esta problemática, desde contextos internacionales, nacionales y locales, con un respectivo análisis en el que se establecerán los criterios, para finalmente diseñar un modelo de gestión educativa contextualizado al EE y a sus características particulares.

Por consiguiente, la idea de proponer este tipo de modelo es que se cierren brechas y se minimicen las desarticulaciones entre los componentes de la gestión académica, específicamente en el diseño curricular que tiene que funcionar de manera integrada en sus características de metodología, prácticas de aula, planes de aula y de área, entre otros. Asimismo, lograr articular la institución, para mejorar la calidad de los procesos educativos, que se evidencian principalmente en el desempeño académico.

Desde esta perspectiva, a partir de los aportes del modelo de gestión educativa estratégica, se busca formular herramientas metodológicas que le permitan a los directivos docentes empoderarse de su rol pedagógico, para proyectar a largo, mediano y corto plazo, acciones de mejoramiento del componente de diseño curricular.

Finalmente, este modelo planteado puede ser inspiración para la gestión de otros directivos que compartan las mismas necesidades, a través de la adecuación de las herramientas propuestas.

RESUMEN

Los directivos de los Establecimientos Educativos (EE) de contextos urbanos marginales en territorios afectados por el conflicto armado tienen como reto hacer una lectura crítica de su contexto y de la complejidad de la realidad social, para gerenciar las cuatro áreas de gestión escolar a saber: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera, de tal manera que aporten a la calidad educativa desde un contexto local, regional y nacional, a través de un liderazgo integrador. Para esta propuesta, el área que se constituye como piedra angular de la misión del escenario escolar, es el área de gestión pedagógica y académica, ya que allí se definen los procesos estructurales de la vida escolar asociados al enfoque pedagógico, metodológico, organización del currículo, estrategias de enseñanza aprendizaje y evaluación.¹ En otras palabras, en el área de gestión pedagógica y académica se proyecta el horizonte de sentido de la formación de los niños, niñas y adolescentes; desde esta mirada los directivos docentes que no priorizan su rol como líderes pedagógicos, por hacer frente a las situaciones coyunturales presentes en la escuela y que en reiteradas ocasiones están saturadas de tareas administrativas y de control, están

¹ La gestión escolar en los Establecimientos Educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. (MEN, 2013)

en riesgo inminente de sacrificar los resultados de la oferta educativa proyectada en el horizonte institucional construido por la comunidad educativa donde se instala el Establecimiento Educativo.²

Palabras Claves: Gestión Educativa, Modelo Gestión Educativa Estratégica, Gestión Académica, Diseño Curricular.

1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA

Para aproximarse de manera cualitativa al escenario escolar desde una mirada específica a las áreas de Gestión Educativa, concretamente al área de gestión académica, y a algunos modelos aplicables al ámbito pedagógico para ir construyendo una correlación entre la gestión académica y la mejora de la calidad educativa que se oferta a los niños, niñas y jóvenes, a través de la propuesta de un modelo de gestión consecuente con las necesidades propias del EE focalizado, pero que sirva como derrotero a instituciones educativas que con características similares deseen iniciar procesos de cambio y mejoramiento continuo, ya que la importancia de los procesos de gestión educativa han sido planteados desde diferentes instancias, determinándola como un factor de cualificación que contribuye de forma puntual al éxito de la labor pedagógica.

1.1 Contexto local para la formulación del Planteamiento del problema

El establecimiento educativo IE Diocesano Pedro Grau y Arola, es una institución de carácter oficial ubicada en la zona norte del municipio de Quibdó (Chocó), comuna

² La gestión directiva orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo (MEN, 2000)

1, la cual presta un servicio educativo en promedio a 1.500 estudiantes, entre los cuales hay: afrodescendientes, mestizos, indígenas, provenientes de barrios constituidos por asentamientos de población desplazada, víctima del conflicto armado. Estos estudiantes se encuentran distribuidos en 12 sedes a saber: Mi Esfuerzo, Monserrate, Buenos Aires, Reposo, Obrero, Samper, La Gloria, Victoria, Luis Gonzalo Perea, Julio Ibargüen y Guayabal, también se atiende a población extra edad mediante la oferta educativa de Círculos de aprendizaje y Aceleración del aprendizaje, Decreto 3011 educación para adultos.

La institución educativa creada mediante el Decreto N° 0810 del 31 de diciembre de 2002 y autorizada por la Secretaría de Educación Municipal de Quibdó desde la Resolución Nro. 1909 del 13 de Junio de 2013 expresa en su Proyecto Educativo Institucional su misión *“La IE Diocesano Pedro Grau y Arola mediante un proceso de formación integral etnoeducativo, a través de innovaciones pedagógicas, busca que la comunidad educativa desarrolle el conocimiento y el pensamiento crítico, valore y afirme su identidad cultural, que posibiliten la convivencia armónica con las demás personas, con la naturaleza y se convierta en protagonista de la transformación de su entorno socio-cultural etnoeducativo”*. cuyo componente pedagógico se caracteriza por pretender la formación de estudiantes para que *“desarrollen el conocimiento y el pensamiento crítico, valoren y afirme su identidad cultural y convivan armónicamente con las demás personas, con la naturaleza y se conviertan en protagonista de la transformación de su entorno socio-cultural”*

Así mismo, su estrategia de implementación pedagógica se halla formulada así: *“currículo, enfoque pedagógico, metodología, evaluación, plan de estudio, estrategias, procedimientos, formas y técnicas necesarias para llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje en la institución”* (PEI, p.2), trabajando desde un modelo

pedagógico constructivista que esta formulado pero no implementado en las practicas de aula de los docentes.

El colegio IE Diocesano Pedro Grau y Arola Al ser una institución educativa oficial evidencia dentro de sus procesos de gestión académica direccionamientos puntuales de la Secretaría de Educación del municipio, como la conminación a ejecutar el llamado Plan de Estudios Unificado, proyecto del ente gubernamental que pretende, como su nombre lo indica, “unificar” los planes de estudio de las diferentes instituciones educativas del municipio, idea proveniente de un diagnóstico realizado y consolidado en el documento: *Plan de Estudios unificado 2012* (pág. 13) donde se ponen de manifiesto falencias y debilidades, mediante el análisis realizado a los procesos académicos de las distintas instituciones y cuyas conclusiones presentadas a la letra dicen:

- *“Algunas instituciones educativas no trabajan con los lineamientos curriculares, ni con los estándares expedidos por el Ministerio de Educación Nacional, lo que trae como consecuencia que algunas temáticas no son abordadas y por tanto los resultados en las pruebas externas no son los mejores”*

- *Algunos docentes a falta de orientaciones claras, no desarrollan las programaciones siguiendo las orientaciones del Ministerio, si no que se dedican a seguir un texto guía de una editorial.*
- *Las capacitaciones dictadas a los docentes no han llenado las expectativas ni han brindado los elementos necesarios para avanzar en el mejoramiento del área.*
- *La metodología empleada por los docentes en general es la tradicional en donde el maestro expone y los estudiantes copian y aprenden para la evaluación.*

- *Falta de aplicabilidad de diferentes conceptos temáticos a situaciones de la vida diaria.*
- *Falta de maestros especializados en la enseñanza del saber en la básica primaria*
- *Poca comunicación entre docentes del área.*
- *Poca inversión en los semilleros y en recursos didácticos.*
- *Desmotivación en un 30% del recurso humano.*

Los enunciados anteriores permiten evidenciar un rompimiento entre las políticas educativas nacionales y la práctica pedagógica de los y las docentes del establecimiento educativo y mucho más con los principios enunciados en el documento del PEI, situación que pone de manifiesto unos procesos de gestión educativa académica débiles, siendo necesario un replanteamiento de la misma desde la propuesta de, Alejandro Medina (2003), quien cita a Hammer y Davenport quienes conciben las organizaciones como una red o telaraña de procesos de gestión integrados entre sí, desde acciones de liderazgo y corresponsabilidad.

Y señala que “dicha concepción parte de la noción de que la mejora de calidad en una organización de cualquier tipo descansa en optimizar los procesos más importantes que tienen lugar dentro de ella”. De ahí que la clave de la calidad en una organización está dada por el mejoramiento continuo de los procesos, pero para hacer realidad este planteamiento es necesario que los líderes asuman la responsabilidad del direccionamiento de los procesos, para adaptar y modificar los estrategias cuando se requiera. Por tanto intervenir la institución, generar transformaciones al interior de las mismas y proponer retos permanentes, requieren de un directivo que gestiona el cambio de manera integral, inteligente, sistemática y sistémica.

Esta situación no solo inquieta los ámbitos institucionales, si no que es una preocupación que permea lo nacional e internacional, a continuación se presentan algunas de esas consideraciones.

1.2 Reflexiones sobre el Planteamiento del Problema en un contexto nacional

En el documento *Visión Colombia 2019* (2006) se propone como acción necesaria el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector, en cuanto a su eficiencia. Plantea que se suman fallas elementales de gestión tales como ausencia de información, de procesos claros y sistemas de trabajo; la resistencia al cambio de los actores involucrados, y los múltiples intereses particulares que inciden en las decisiones. Para mejorar la Gestión Educativa, se plantean en general unas acciones claras:

- Fortalecer la autonomía y responsabilidad de los EE mediante la definición precisa de los resultados que se esperan.
- Fortalecer la gestión en todos los niveles, de manera que estén en capacidad de definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones.
- Contar con un liderazgo y organizaciones alineadas hacia el logro de los objetivos.
- Administrar los recursos en forma eficiente y transparente.
- Rendir cuentas sobre los resultados de gestión.
- Maximizar la participación de las comunidades educativas en función de la comunidad educativa.

Este mejoramiento de la gestión exige competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa en sus organizaciones, para lograr un mejoramiento continuo, tanto al interior de la educación institucionalizada como en relación con la función social pedagógica. Por ello, Colombia requiere hoy de una gestión educativa de calidad, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento.

De acuerdo con los ámbitos, procesos y elementos de la Gestión Educativa, se analiza y comprende desde unas áreas sistémicas, y por lo tanto interactuantes en el escenario escolar, las que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha definido y para esta propuesta serán centrales la Gestión directiva y la Gestión académica.

La gestión Directiva se define como una misión orientadora que requiere de un liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión, misión, valores y principios; para la formulación de las metas; la articulación de planes, programas y proyectos, en la definición de una cultura organizacional que incida en el logro de sus objetivos. Esta misión orientadora lidera; organiza la conformación y puesta en marcha de las diferentes acciones y responsabilidades del gobierno escolar, para garantizar su participación y la de la comunidad educativa en la toma de decisiones; para construir canales de comunicación coherentes con el horizonte institucional; y a su vez, crear mecanismos y herramientas de seguimiento, autoevaluación y control que aseguren el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que orientan y dan sostenibilidad al EE.

Por su parte, la gestión Académica visibiliza ese logro del horizonte institucional mediante el diseño de currículos pertinentes, flexibles y dinámicos. Tiene como elementos de referencia los resultados de las evaluaciones internas y externas y los Estándares Básicos de Calidad educativa (EBC). Para ello, trabaja aspectos como el diseño e implementación de planes de estudio, metodologías de enseñanza-aprendizaje, proyectos transversales, investigación, clima de aula y estrategias de articulación de grados, niveles y áreas. Este tipo de gestión busca la organización, distribución y apropiación del conocimiento en contexto, producto de los aprendizajes significativos que deberán ser comprendidos por el estudiante para ser protagonista de su proyecto de vida y para su inserción en el mundo productivo de una manera reflexiva, crítica, creativa y propositiva.

Las gestiones anteriores contribuyen al mejoramiento a la calidad, desde iniciativas del Ministerio de Educación Nacional (MEN) se ha implementado el Programa Todos a Aprender (PTA) el cual busca ser una respuesta efectiva a los siguientes factores asociados: maestros, currículo, materiales educativos, evaluación y gestión educativa.

En este sentido, el alcance del programa desde los lineamientos del MEN, es el siguiente:

El Programa plantea la puesta en marcha de acciones pedagógicas encaminadas a fortalecer las prácticas en el aula, brindar referentes curriculares claros que indiquen los objetivos de aprendizaje, desarrollar herramientas apropiadas para la evaluación y trabajar en la selección y uso de materiales educativos para los maestros y estudiantes, los cuales deben estar acordes con los ambientes de aprendizajes. Asimismo, se definió un plan de formación y acompañamiento para los docentes en sus propias aulas (formación situada), ya que es en

la interacción entre pares y educadores con sus alumnos donde ocurren las verdaderas transformaciones educativas (MEN, 2012)

En esa medida, como soporte de esta investigación, se hace referencia a la relevancia que tiene el hecho de que el MEN, como máxima autoridad educativa, este incluyendo el tema de gestión educativa como un componente que garantizara la estructuración del sistema desde los procesos fundamentales de modelo pedagógico, plan de estudios, plan de aula; entre otros. En consecuencia, en el plan de desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un solo país” centra la visión en hacer de Colombia la más educada; este propósito se visibiliza en la problemática de la baja calidad del sistema educativo y su pertinencia.

Desde esta perspectiva, en el apartado del *plan de desarrollo*, es posible interpretar el interés del Estado por mejorar las condiciones de acceso y permanencia de los estudiantes al sistema escolar para garantizar mejores resultados en las pruebas estandarizadas. Al igual, se hace mención al interés de minimizar las brechas aún existentes entre la oferta educativa en contextos rurales y urbanos y en los procesos de gestión tanto a nivel institucional como a nivel territorial para que la calidad impartida de cuenta de currículos y prácticas de aula pertinentes a los intereses de los estudiantes.

Por tanto, estar situados en un país cuyo referente filosófico para el mundo es el anhelo de hacer de Colombia la más educada en el 2025, supone transformaciones en cuanto a las reflexiones y las búsquedas que se deben orientar para cumplir con este interés. En consecuencia, este trabajo de investigación se encuentra alineado a los derroteros del MEN, respecto al fortalecimiento de la gestión a través de la formulación, ejecución, seguimiento a las iniciativas de mejoramiento, que proyecten los EE en el contexto nacional.

1.3 Reflexiones sobre el Planteamiento del problema en un contexto internacional

En este apartado se referirán los aportes de las agendas educativas internacionales que han tenido algún enlace respecto a la importancia de la Gestión Educativa y, por consiguiente, de la gestión académica como proceso que puede incidir en las transformaciones del escenario escolar, para generar oportunidades de mejora en las ofertas educativas. Desde esta perspectiva, se retoman los aportes de las agendas educativas mundiales por ser apuestas globales en la que se enuncian, tanto las iniciativas y acuerdos de los estados, como los diagnósticos de contexto que evidencian las necesidades de la sociedad.

La Gestión Educativa es una nueva problemática para abordar, en la cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, se construye con los desarrollos conceptuales y prácticos de la pedagogía. Hoy se le considera un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Se alimenta de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad y expresan una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, así como el rol que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. En este sentido, Cassasus (2000) clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: Normativo,

Prospectivo, Estratégico, Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional.³

Como consecuencia de la declaración mundial de educación para todos, se realizó un informe de seguimiento EPT (2000 - 2015) con un estudio interesante del **objetivo 6**, sustentado en calidad educativa, que nos puede llevar a la interpretación acerca de la gestión académica, lo cual evidencia que esta categoría implica una reforma estructural de la educación ya que depende no solo de la gestión financiera, sino de los procesos que se construyen en los escenarios educativos. Insta a reevaluar que calidad no significa mayores insumos monetarios únicamente, sino una mirada interpretativa al sistema educativo en términos de gestión de procesos pedagógicos y metodológicos del aula, uso efectivo de los tiempos escolares, ajustes a los planes de estudio y reformulación de las formas de evaluación de los Establecimientos Educativos.

Esta observación al objetivo 6 permite un giro interpretativo, como lo es visualizar los impactos que podría tener el sistema educativo si se mejoran su área de gestión misional, que es el área de gestión académica, encargada de garantizar la armonización y articulación de los referentes pedagógicos, metodológicos, didácticos y de evaluación para evidenciar incrementos en las evaluaciones estandarizadas que reflejan la posición de los países en sus esfuerzos en materia de educación. En este sentido, resalta lo siguiente: “Las reformas de los planes de estudios han sido legitimadas por las

³ Cada modelo se concretiza en un estilo de dirección que depende de las formas de relación e interacción de los gestores educativos con sus grupos de trabajo y de la concepción de organización que se propone.

crecientes presiones para mejorar la competitividad económica. Por consiguiente, se ha producido una convergencia cada vez mayor en las formas en que los gobiernos han reformado los programas y planes de estudios (Fiala, 2007).

De lo anterior, se desprende que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas.

Otro aspecto de la reforma de los planes de estudio ha sido el interés por adaptar más el contenido a las necesidades actuales de las personas, las comunidades y las sociedades (Barrett y otros, 2007). Pero, a su vez, el análisis evidencia la siguiente problemática “En muchos casos, los docentes no participaron de la planificación de los programas de estudios y quedaron marginados por el proceso verticalista seguido. Los docentes no comprendían bien la intención de las reformas y estas no estaban basadas en la realidad de las aulas (Al-Daami y Wallace, 2007).

A propósito, países como Ghana, Kenya, Malí, la República Unida de Tanzania, el Senegal y Uganda, a menudo los docentes no comprendían los objetivos de los planes de estudios, debido en parte a la falta de coordinación con la formación de los docentes y de mecanismos de apoyo en el aula (Pryor y otros, 2012). Estas referencias sustentan que la reestructuración de los planes de aula y lo que concierne a los procesos de diseño curricular no han estado en manos e ideas de los docentes ni de los directivos docentes. Por tanto, las reflexiones contextualizadas y locales siguen ausentes en la gestión

académica y por ende los planes de estudio se quedan en una respuesta a las demandas de mercado internacional y los efectos de globalización.

A su vez, los gobiernos se interesan en hacer seguimiento a los procesos de aprendizaje a partir del desarrollo de evaluación estandarizada internacional (PISA) de tal manera que se puedan revisar que avances se van alcanzando y cuáles factores asociados emergen en el proceso. El Informe de seguimiento al objetivo 6 cita “Las evaluaciones del aprendizaje han influido en las reformas de los planes de estudios y de la enseñanza en muchos países” Sin embargo, los avances al respecto son lentos y requieren proyectar trabajo de cualificación a los docentes para que sean ellos los pioneros en la transformación de los procesos asociados a la gestión curricular en la escuela.

En concordancia con el panorama internacional, otro insumo fundamental para el desarrollo de esta propuesta es el proyecto *Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*, este documento fue ratificado el 18 Mayo de 2008 en el Salvador y se constituye en una iniciativa que es orientada por los líderes de estado, ministros de educación y sociedad civil, quienes se comprometían abordar con decisión los retos aun no resueltos que se precisan en los siguientes aspectos: “*Analfabetismo, abandono escolar temprano, trabajo infantil, bajo rendimiento de los alumnos y escasa calidad de la oferta educativa pública*” en razón de estos aspectos y con el ideal de hacer mención del punto central del análisis, el documento menciona que es necesario definir la gestión educativa, ya que de las formas de organización de sus fines pedagógicos, las escuelas se constituirán en un referente de mejoramiento constante de la oferta educativa.

El llamado a los países es hacer propuestas que conduzcan a que las instituciones resignifiquen sus planes de acción curricular para lograr impactar el desarrollo de competencias para la vida y lograr un avance en el desempeño escolar de los estudiantes, en todos los niveles de formación, ya que el bajo rendimiento evidencia las brechas de los retos que aun los países no resuelven estas problemáticas en materia de educación.

Las reflexiones internacionales ubican la relevancia que tiene el tema focal de esta investigación, la cual es evidenciar la necesidad de adoptar un modelo de gestión que pueda, desde la mirada al proceso de diseño curricular, aportar al mejoramiento continuo de los siguientes componentes: Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos de aprendizaje y evaluación. Por tanto, resulta determinante hacer visible cómo las agendas educativas internacionales y en consecuencia los líderes de estado del mundo y sus múltiples asesores ven necesario pensar la escuela como un escenario propicio para proyectar reingeniería de los procesos asociados al área de gestión académica.

Sin embargo, resulta determinante aclarar que los aportes internacionales no se agotan en las agendas educativas mundiales que el tema de gestión académica desde modelos de gestión tiene antecedentes en países como México, Chile o Cuba, que se ampliarán en los antecedentes como marcos referenciales para esta investigación de tipo descriptiva.

2. ANTECEDENTES

Desde el acercamiento y exploración a variadas fuentes bibliográficas fue posible evidenciar que los aportes de conceptualización para comprender lo que significa la gestión Académica están estrechamente relacionados con el concepto de calidad educativa y esta relación en el campo de la escuela resulta problemática y controversial, quizás porque la literatura ha legitimado el concepto de calidad desde connotaciones de eficiencia o eficacia, que están referidas a los ámbitos de comercio e industria y alejados de las escuelas autónomas que no permiten dejarse permear por las demandas del mercado. Sin embargo, es determinante aclarar que la postura conceptual de esta investigación admite que existe correlación entre gestión y calidad, fundamentada en la adopción de herramientas que aportan al mejoramiento de las prácticas y procesos que se viven en el ámbito escolar. Desde esta mirada se presentan los aportes, considerados pertinentes, generados desde los diferentes ámbitos:

En este orden de ideas, es posible identificar que, si bien desde lo nacional hay un direccionamiento teórico de lo que significa al área de gestión académica, es posible documentar trabajos de investigación que hacen de los referentes conceptuales propuestas concretas de implementación de los postulados de la gestión como apuesta para mejora de la calidad educativa.

En concordancia, hay trabajos que se pueden resaltar, como la propuesta de Ariza (2013) que, mediante su tesis sobre la gestión educativa estratégica en la IED Próspero Pinzón, realizó un diagnóstico para reconocer el estado de cada uno de los procesos del área de la Gestión Académica, el cual arrojó como resultado la necesidad de intervenir en el diseño curricular de todos los ciclos para fortalecer la propuesta educativa del colegio, puesto que comprobó que existen insuficiencias en cuanto al diseño curricular,

específicamente en la malla curricular y esto demuestra la necesidad de generar propuestas para superar esas falencias.

De la misma manera Sánchez (2016) en su trabajado de especialización sobre el mejoramiento de la gestión académica para el apoyo de la enseñanza de lengua extranjera inglés en el Gimnasio Modelia Real (municipio), en búsqueda de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje en todos los niveles a partir de la gestión académica, y con una apuesta de mejora de la calidad educativa, desde un pertinente análisis, evaluación y sistematización del desempeño de la gestión académica de cara a los procesos de la lengua extranjera, menciona que la Gestión Académica desconoce la existencia del plan de área, el cual establece un enfoque pedagógico (comunicativo) para la enseñanza y aprendizaje de la LE inglés, en consecuencia, el plan de estudios y el formato de planeación de clases se encuentran desarticulados al plan de área, y, por ende, a las políticas educativas dispuestas por el MEN.

Finalmente Clavijo y Cortes (2014) con su tesis de un modelo de gestión estratégica en la gestión directiva de la IED Cortijo Vianey, hace evidente que en la gestión académica hay desarticulación entre la parte pedagógica y el horizonte institucional, ocasionando incoherencia entre el ser y el quehacer de la institución; igualmente, en la gestión administrativa, se manifiesta la dificultad en el uso limitado de recursos por parte de directrices de entes superiores, en la gestión comunitaria falta alinear la proyección con el horizonte institucional para orientar hacia un mismo objetivo las acciones, y en la gestión directiva se muestra la falta de coherencia de los componentes de las demás gestiones con los objetivos que pretende alcanzar la institución educativa.

Por lo anterior, en ejemplos como estos se observan problemas de desarticulación entre planes de área, enfoques pedagógicos, horizontes institucionales, PEI, también políticas dispuestas por el MEN, e insuficiencias en mallas curriculares, recalcando que todos son componentes de la gestión académica y evidentemente de los criterios del diseño curricular. Estas problemáticas hacen que el rendimiento y la calidad educativa descendan notablemente. La gestión Académica es un plan que tiene que ejecutarse de manera correcta y lo más objetiva posible, pues como se ha podido observar, los problemas se pueden presentar de múltiples maneras y afectar uno o varios componentes en las instituciones educativas. Cabe recalcar que dicha gestión no solo se representa mediante los resultados, sino que también mediante los procesos y prácticas educativas dentro de los establecimientos escolares.

3. JUSTIFICACIÓN

En el marco de esta propuesta, la apuesta es apropiar para el Establecimiento Educativo un Modelo de Gestión Educativa Académica, como alternativa para implementar procesos de autoevaluación, elaboración de planes de mejoramiento y delimitación de estrategias de seguimiento y evaluación a los siguientes componentes: plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje y evaluación.

De esta manera, es una oportunidad para gestionar los componentes mencionados de tal modo que la oferta educativa institucional permita la transformación de las prácticas educativas desde una apuesta pertinente que dialogue con los referentes de calidad (Estándares Básicos de Competencias y Lineamientos curriculares) y responda a los intereses y necesidades de los estudiantes.

Por tanto, esta propuesta busca aportar al fortalecimiento de capacidades, tanto institucionales como personales, a nivel de los directivos docentes del Establecimiento Educativo Pedro Grau Arola, de tal forma que apropien un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, que permita organizar de manera coherente y lógica el componente académico y tener marcos de diálogo con la política educativa nacional, que defiende los mínimos de formación de un ciudadano colombiano que tiene el derecho a ser educado en un contexto que respete la identidad, cultura y cosmovisión de cada sujeto de aprendizaje, esta contribución incide en garantizar que los niños, niñas y jóvenes tengan acceso a propuestas educativas que favorezcan su desarrollo holístico y transformen sus proyectos de vida.

Finalmente, el sentido de esta iniciativa de investigación es que al impactar la gestión académica como piedra angular de un Establecimiento Educativo, se obtengan resultados en la formulación de planes de estudio articulados con el enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar y evaluación, que puedan dar cuenta de la necesidad de transformar la gestión académica y contribuir al mejoramiento continuo de los procesos.

Poder incursionar en este campo aporta a la formación de sujetos desde la transformación de la gestión académica. Este trabajo de investigación sin duda recoge vivencias y análisis que permiten proyectar una nueva escuela, con una visión y misión a fin con las necesidades, expectativas y sueños que aguardan en el corazón de quienes quieren superar las brechas del contexto social desde la educación para la vida. Desde esta lógica, el mejor pretexto de sentido es tener el privilegio de aportar a un rincón del

territorio chocoano con una mirada interpretativa de las necesidades y desafíos de los directivos docentes del EE Pedro Grau y Arola.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué características debe tener un Modelo de Gestión Educativa, que permita renovar el proceso de diseño pedagógico curricular del establecimiento educativo Diocesano Pedro Grau y Arola, de manera tal que se convierta en una herramienta para el mejoramiento continuo de la institución?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Identificar las características del Modelo de Gestión Educativa, que permita renovar el proceso de diseño pedagógico curricular del establecimiento educativo Diocesano Pedro Grau y Arola, de manera tal que se conviertan en una herramienta para el mejoramiento continuo de la institución.

5.2 Objetivos Específicos

- Aportar herramientas metodológicas para que los directivos docentes promuevan la participación de los docentes en la renovación del proceso de diseño pedagógico curricular.

- Diseñar, desde los aportes de un Modelo de Gestión Educativa, un instrumento de autoevaluación del proceso de diseño Pedagógico Curricular para priorizar oportunidades de mejora en el Establecimiento Educativo.
- Construir el Plan de Mejoramiento Estratégico del proceso de diseño pedagógico curricular de tal forma que articule los siguientes componentes: horizonte institucional, modelo pedagógico, enfoque metodológico, estrategias de enseñanza aprendizaje y sistema de evaluación.
- Establecer el instrumento de seguimiento y evaluación a la implementación del plan de mejoramiento para hacer sostenible el proceso de diseño pedagógico curricular en el Establecimiento Educativo.

6. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

A continuación, se presentan las consideraciones teóricas que sustentan esta propuesta de investigación.

6.1 Gestión Educativa

La Gestión Educativa se refiere al direccionamiento de los procesos que se requieren para la toma de decisiones, tanto en términos de aspectos estructurales, como de aspectos coyunturales. En otras palabras, entre la acción y la práctica de los cambios que hoy ocurren permanente en los escenarios educativos.

Remitirse a la categoría conceptual de *gestión educativa* implica comprender que este lenguaje para la escuela tradicional es nuevo, ya que el modelo que fue legitimado se ubica en el campo de la administración escolar y este enfoque hace una clara separación entre las acciones administrativas y los procesos pedagógicos, de allí que se pueda entender por qué el rol de los directivos docentes por años estuvo enfocado en adelantar actividades tendientes a garantizar el funcionamiento regular, normativo, previsible, eficiente del contexto escolar. Desde esta lógica, el direccionamiento se centra en un control excesivo que inmoviliza cualquier iniciativa de cambio, por tanto, en el campo de conceptualización teórica este sería un “modelo rígido de organización”

En consecuencia, la implementación del modelo de administración escolar trajo como legado la instauración de relaciones de poder entre directivos y docentes que comprendían que en la escuela, es necesario establecer formas verticales de interacción de controles autoritarios e impersonales donde tienen mucho valor los reglamentos homogenizados y reguladores de las conductas, ideas, intereses de toda la comunidad educativa. Estas ideas incluso provienen del legado de plantón quien definía la gestión desde una visión autoritaria.

Este modelo que ha permeado la escuela presenta brechas importantes en el ámbito educativo, quizás la más relevante sea que se pierde de vista las condiciones particulares de los procesos de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, las demandas de los contextos, la creatividad del talento humano de los docentes y las diferencias de los sistemas familiares, es un modelo de corte globalizador que simplifica la realidad educativa.

Así mismo, se entiende que los procesos pedagógicos son tareas que requieren ser asignadas a un docente que se encarga de garantizar que los conocimientos que imparta en el aula sean especializados, desde esta lógica administrativa lo pedagógico no es la piedra angular de la escuela, es un proceso aislado, desarticulado y sin visión integradora. A partir de esta mirada interpretativa al modelo de administración escolar aún vigente en la escuela, esta investigación pretende ser un punto de reflexión para que directivos docentes de contextos particulares se interesen por dar un salto del modelo de administración a un modelo de gestión estratégica en el campo educativo. Esto sin duda es un cambio de paradigma de forma de pensar y concebir el ámbito escolar.

En coherencia con este planteamiento es importante como eje del cambio de paradigma conceptualizar que significa gestión desde los aportes de Mucchielli (año), "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, en cuanto a la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde este planteamiento, trasladar el concepto de gestión al ámbito escolar implica tener presente que el término no se encasilla a un rol determinado de la escuela. Es decir, no está en cabeza únicamente de los directivos docentes y docentes, es más una construcción simbólica de acuerdos colectivos entre estudiantes, padres, docentes y directivos que tienen en común la participación activa en el escenario escolar. Sin embargo, es importante, dado la complejidad del contexto escolar, entender que cada actor que está inmerso en la escuela tiene un rol dinámico que se articula con los propósitos que se persiguen desde el horizonte institucional proyectado por la escuela.

Desde esta perspectiva, se retoman los aportes del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPe) de la Unesco (2000), en los cuales se señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Así las cosas, la gestión educativa se asocia al rol de los directivos docentes quienes tienen que ser multicompetentes, para abordar las complejidades emergentes del contexto escolar. Las cuales van desde los procesos de direccionamiento estratégico, análisis del clima escolar, relaciones con el entorno, diseño pedagógico curricular, gestión de aula, seguimiento académico, administración financiera, proyección a la comunidad, prevención de riesgos; hasta los análisis de las causas de deserción y retención de estudiantes, retos del contexto sociocultural, pruebas externas, estrategias de permanencia, rendimiento escolar, ambientes de aprendizaje, funcionamiento de horarios, jornada escolar, evaluación, y relaciones entre maestros, padres, estudiantes. Este sin número de procesos, implica para los directivos docentes concretar en su campo de acción los aportes de la gestión educativa para jalonar en el escenario escolar el trabajo cooperativo, la apertura a la innovación y los aprendizajes, armonización de una visión de futuro, procesos de autoevaluación, diseños de planes de acción y uso de instrumentos de seguimiento y evaluación.

Al respecto, cabe anotar que el espíritu de esta propuesta de investigación es poder transferir a los directivos docentes la apropiación de la gestión como un estilo de gerencia que permitirá a largo plazo proyectar y crear el futuro de las acciones que se plantean en el escenario escolar.

Desde esta premisa, para ampliar el panorama de interpretación, es importante dejar explícito que un cambio de paradigma exige transformaciones en el pensamiento; por tanto, adoptar una postura de gestión implica reconocer que existen múltiples marcos conceptuales que han influenciado su implementación. En consonancia con este planteamiento se retoman los aportes de Juan Casassus en el documento *Problemas de la gestión educativa en América Latina* (2000), el cual define que en la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

Desde la perspectiva del autor es importante que el lector tenga claro que la adopción de un modelo implica el reconocimiento de un momento histórico cultural y la sintonía con un planteamiento epistemológico. A partir de esta dialéctica, el autor Casassus (2000) presenta el recorrido histórico de cada modelo, para mayor visibilización se enuncia la propuesta en un cuadro de análisis.

MODELO DE GESTIÓN / MOMENTO	CARACTERÍSTICAS
<p>HISTORICO</p>	
<p>NORMATIVO</p> <p>Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.</p>	<p>Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.</p>
<p>PROSPECTIVO</p> <p>Inicio de los años 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.</p>	<p>Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.</p>
<p>ESTRATÉGICO</p> <p>Principios de los años 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.</p>	<p>Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo.</p> <p>Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.</p>
<p>ESTRATÉGICO-SITUACIONAL</p>	<p>Se quiebra el proceso integrador de la</p>

MODELO DE GESTIÓN / MOMENTO HISTORICO	CARACTERÍSTICAS
<p>Mediados de los años 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.</p>	<p>planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.</p>
<p>CALIDAD TOTAL</p> <p>Inicios de los años 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.</p>	<p>Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.</p> <p>Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.</p> <p>Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.</p>
<p>REINGENIERÍA</p> <p>Mediados de los años 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global.</p>	<p>Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.</p> <p>En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita</p>

MODELO DE GESTIÓN / MOMENTO	CARACTERÍSTICAS
HISTORICO Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.	un cambio radical de los procesos.
COMUNICACIONAL Segunda mitad de los años 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.	Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Fuente: Elaboración propia

Este recorrido permite evidenciar cómo el liderazgo de gestión, en cabeza de los directivos docentes, puede ir avanzando de nivel en ese esfuerzo permanente por innovar en el escenario escolar. Los modelos de gestión mencionados se han ido instalando en la lógica de poder adoptar herramientas para organizar la compleja realidad escolar. Por tanto, es importante mencionar que luego de un análisis detallado a los modelos de gestión y apoyados en una revisión exhaustiva de fuentes

bibliográficas, los investigadores en mención encuentran en el modelo de gestión estratégica educativa un potencial determinante como carta de navegación para que los directivos docentes dispongan de herramientas para cualificar la conceptualización, evaluación y seguimiento al área de gestión académica.

6.2 Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Ante el panorama mencionado anteriormente, acerca de la influencia del modelo de administración escolar enraizado en la escuela, resulta determinante plantear que la escuela es un dispositivo dinámico y permanentemente cambiante, que tiene el reto de generar procesos aprendizajes.

En este sentido, desde el encuadre de este trabajo de investigación el uso de la Gestión Educativa Estratégica requiere un trabajo de sensibilización a los directivos docentes para que se apropien del liderazgo pedagógico para orientar las líneas de abordaje para el área de gestión académica de tal forma que el direccionamiento no solo este en el campo del impacto de lo posible sino de lo deseable. En otras palabras, no solo los referentes de calidad direccionados desde los lineamientos nacionales, sino desde la formación de los procesos alineados al perfil que busca el ámbito escolar y comunitario; una formación a la medida de las necesidades e intereses de los estudiantes y el contexto.

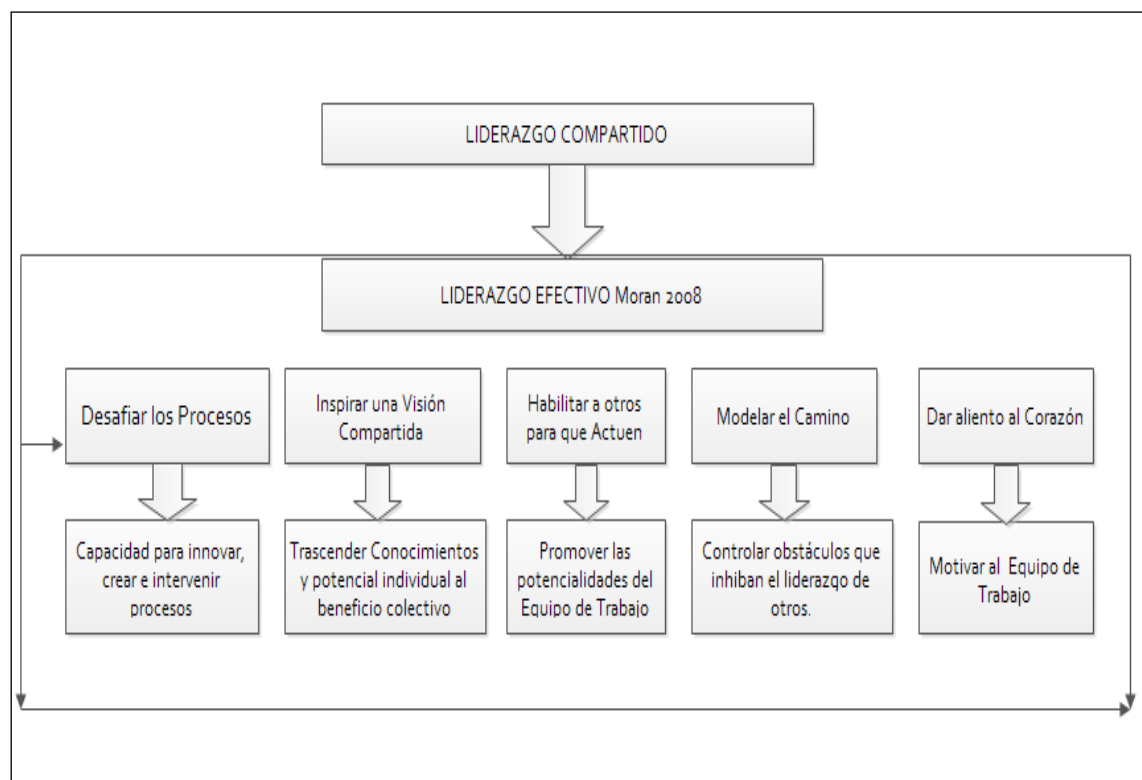
En coherencia con las experiencias en la implementación de este modelo, México introduce los antecedentes para pensar la escuela como un sistema que se fundamenta en tres principios de calidad educativa a saber: flexibilidad, pertinencia, relevancia. A su

vez considera que el centro de pensamiento estratégico en la escuela se da a partir de la interrelación de los estándares de calidad con la gestión estratégica. Por consiguiente, el modelo postula ocho categorías conceptuales que sirven de referente para generar procesos de transformación y mejora continua en los escenarios escolares.

Las categorías conceptuales postuladas son las siguientes: **liderazgo compartido, trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas, libertad en la toma de decisiones.** En este sentido, resulta preponderante hacer un recorrido por los aportes de cada categoría a fin de comprender el impacto de considerarlas para promover mejoras en el ámbito escolar desde el rol del directivo docente.

La primera categoría conceptual, *Liderazgo compartido*, indica que el rol de los directivos docentes en la búsqueda del mejoramiento continuo de un escenario escolar es determinante, ya que a partir de su rol puede lograr inspirar al colectivo de maestros y comunidad educativa para involucrarse en los planes de mejoramiento. Sin embargo, este rol no puede estar direccionado únicamente a acciones administrativas ya que desde el modelo de gestión educativa estratégica este rol se dimensiona desde el enfoque del liderazgo compartido.

En consecuencia, para este trabajo de investigación se retoman los aportes de Moran (2008) cuyo planteamiento está orientado a que promover desde el liderazgo efectivo capacidades en los directivos docentes para generar en el ámbito escolar transformaciones continuas de mejora.

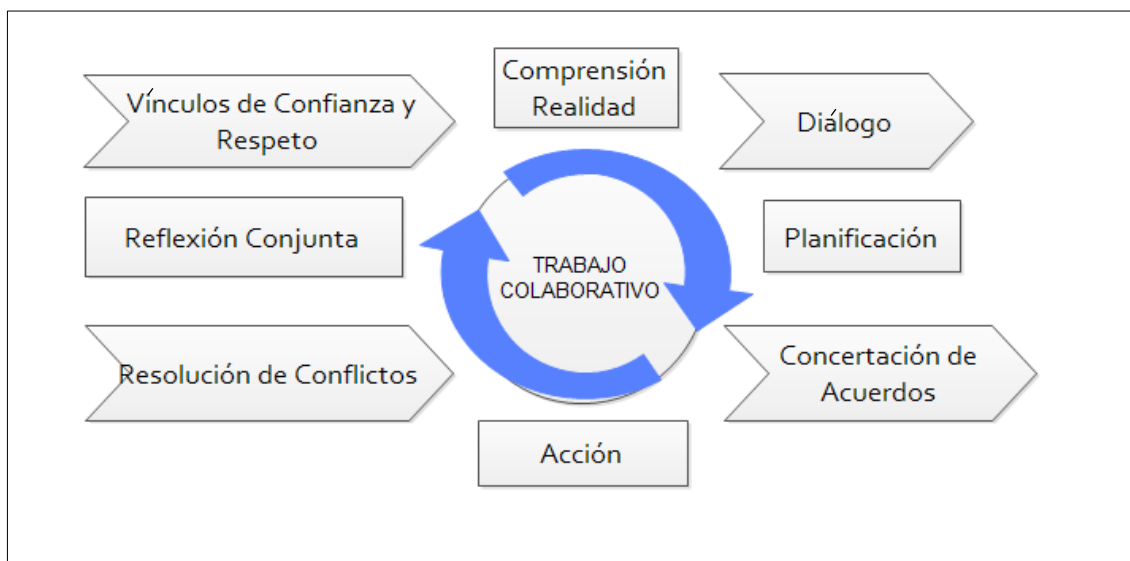


Fuente: Elaboración Propia

El cuadro proyecta las capacidades que se requieren fortalecer en el rol de directivo docente para potenciar un liderazgo efectivo que redunde en el fortalecimiento de la cultura de cambio en la escuela. Desde esta perspectiva, el modelo de Gestión Educativa Estratégica le otorga al rol de directivo un papel protagónico para incidir propositivamente en cada una de las áreas de gestión responsables de su proceso gerencial.

La segunda categoría conceptual del modelo es *Trabajo colaborativo*; este se sustenta en cómo se armonizan los procesos para garantizar una visión compartida de propósitos y metas donde es importante el seguimiento a los componentes de cada área de la gestión escolar, mediante la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta de lo que se busca hacer y cómo. A su vez, la promoción permanente en el

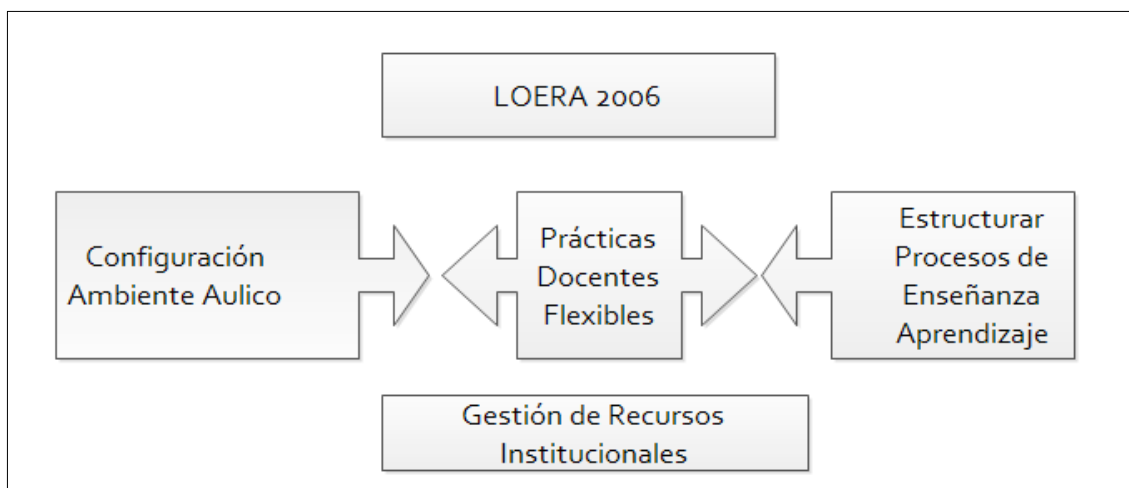
ámbito escolar de las capacidades de dialogo, resolución de conflictos, consolidación de vínculos de confianza, respeto y concertación de acuerdos.



Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, el trabajo colaborativo resulta para el directivo docente una herramienta útil para organizar las acciones específicamente aquellas relacionadas con el área de gestión académica donde se requiere que los docentes trabajen colaborativamente en el diseño curricular de los planes de estudio y de área, de tal forma que la oferta educativa sea pertinente a las necesidades de contexto y direccionadas por el liderazgo pedagógico de los directivos docentes y los docentes de área.

Con respecto a la tercera categoría de *Prácticas docentes flexibles*, se especifica que el ámbito educativo requiere docentes que estén en la capacidad de alinear la planeación estratégica escolar con la planeación didáctica de aula de tal forma que sea posible potenciar el aprendizaje de los estudiantes considerando que tienen niveles y ritmos diferentes. Así mismo, esta postura del docente permitirá que se cumpla a cabalidad con la misión pedagógica construida por la comunidad educativa para formar el egreso que se proyecta.



Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro anterior evidencia los aportes de Loera (2006) quien expresa la necesidad que el docente sea un sujeto de aprendizaje para configurar el ambiente áulico, los procesos de enseñanza aprendizaje y gestionar los recursos institucionales, de tal forma que la reforma educativa sea posible a partir de la cualificación de los docentes en el saber y en el saber hacer, para hacer de la escuela una organización que aprende de lo que hace.

En cuanto a la cuarta categoría conceptual, la *Planeación estratégica*, les permitirá a los directivos docentes priorizar su análisis de la realidad educativa en función de la coherencia entre misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores; de tal forma que la escuela adopte una cultura de pensamiento prospectivo, es decir de confrontar el presente en función del futuro para ir construyendo la ruta del estado actual al estado deseado. En esta perspectiva, la planeación estratégica permite encontrar el sentido de qué, cómo, cuándo y para qué de los procesos en el ámbito educativo.

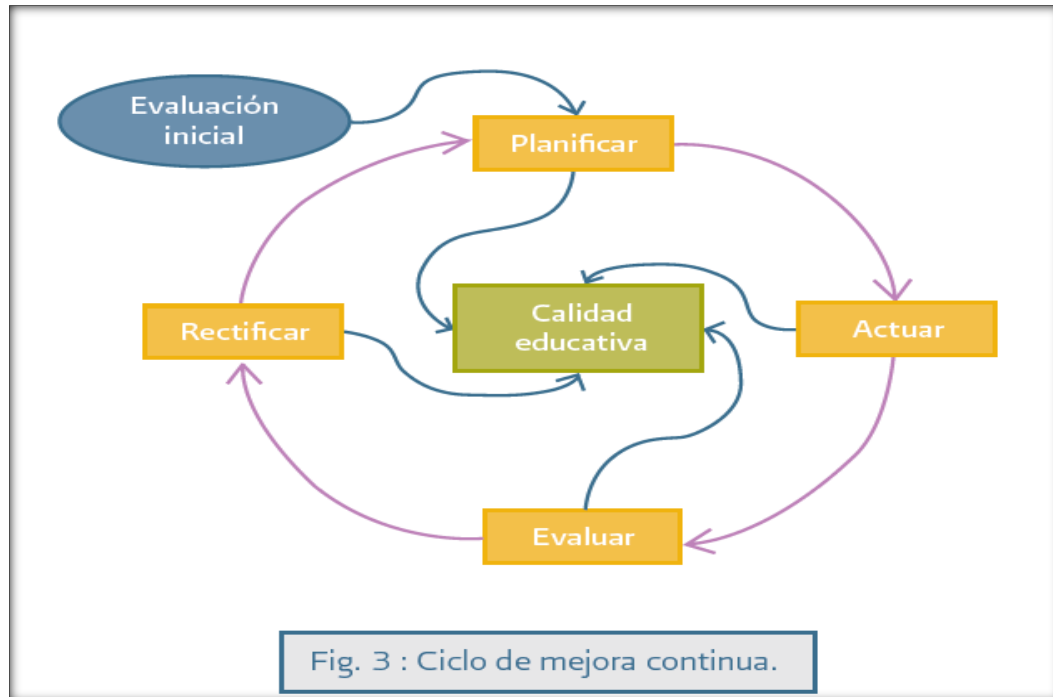


Fuente: Elaboración Propia

A partir de los aportes del modelo de Gestión Educativa Estratégica esta herramienta permitirá aterrizar la planeación estratégica en un Plan Estratégico de Transformación (PETE) para generar un sistema de autoorganización, autoregulación, y autoplanificación de los procesos pensados y con orientaciones claras y delimitadas, así las cosas el PETE es un andamiaje que concreta las ideas en acciones.

Prosiguiendo con el análisis de las categorías conceptuales, la quinta categoría se denomina *Evaluación para la Mejora Continua*. Esta propuesta se fundamenta en concebir el proceso de evaluación como un instrumento para la toma de decisiones que inicia con la autoevaluación, luego evaluación de procesos en los planes de trabajo o planes de acción y evaluación por resultados, de tal forma que constantemente a partir del uso de herramientas se tengan presentes las dificultades, oportunidades de mejora y retos emergentes en el ámbito escolar.

A continuación, el gráfico que evidencia el proceso de evaluación, desde la perspectiva de mejoramiento continuo.



Fuente Modelo de Gestión Educativa Estratégica Escuelas de Calidad

El ciclo que evidencia la propuesta de mejoramiento continuo parte de la evaluación inicial para planear, actuar, evaluar y rectificar, como forma de mejorar la calidad educativa. En este sentido, es una herramienta adicional en la que, desde el liderazgo del directivo docente, se promuevan encuentros periódicos para llevar a cabo este ciclo de evaluación que puede ser aplicable a todas las áreas de gestión institucional.

Cabe señalar que en todo proceso educativo la sexta categoría conceptual determina la *Participación Social Responsable de la comunidad educativa*; en otras palabras, esta categoría tiene el sentido de promover en la corresponsabilidad con el derecho a la

educación de los padres, la comunidad y la institucionalidad presente en el contexto de la escuela. Por tanto, estudios de investigación de los efectos de la calidad educativa mencionan el impacto positivo de las escuelas cuando establecen vínculos de cooperación con los padres de familia y otros aliados que contribuyen a cumplir de manera eficiente con la nacionalidad proyectada para el ámbito escolar.

En consecuencia, esta categoría expresa de fondo la concepción de una escuela dialógica con el contexto circundante, de puertas abiertas que incluye en la formación de sujetos a todos los que tienen contacto directo con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el gráfico anterior, la participación social responsable es un proceso de corresponsabilidad entre los actores que pueden dialogar en el ámbito escolar padres,

maestros, directivos, comunidad, institucionalidad del Estado y otros aliados estratégicos que aporten al proceso de veeduría de la calidad educativa en la escuela.

Así mismo, se enuncia la séptima categoría conceptual que consiste en la *Rendición de Cuentas*, y que no solo se limita a aspectos administrativos y financieros, sino a los procesos asociados al rendimiento escolar, con mayor relevancia.



Fuente: Elaboración Propia

Es decir que la rendición de cuenta implica socializar resultados, tiempos, impactos, incrementos descensos y metas para que todos tengan claridad del horizonte de sentido que se persigue en la escuela.

Finalmente, la octava categoría conceptual se expresa en la *Libertad en la toma de decisiones* lo que postula un nuevo escenario para la construcción de la autoridad que abandona las relaciones verticales y de poder presentes en la escuela y adopta la apertura para que cada actor que hace parte del sistema educativo tenga la posibilidad de aportar información cualitativa valiosa para la toma de decisiones encaminadas a las proyecciones y las mejoras permanentes.

A modo de conclusión, el recorrido por las ocho categorías conceptuales que contempla el modelo de Gestión Educativa Estratégica permiten tener un marco de referencia para cualificar a los directivos docentes interesados en adoptarlo y asumir el liderazgo de las transformaciones en todas las áreas de la gestión educativa. Además de disponer de herramientas concretas que pueden ser incorporadas a las dinámicas de planeación, seguimiento y evaluación ya presentes en la escuela lo que hace del modelo una propuesta viable, pertinente y flexible a las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

6.3. Función del directivo docente

La función directiva es definida por José María Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente orienta el EE hacia el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo; de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y unificación de criterios, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

En este sentido, las principales acciones del directivo docente hacia la gestión Académica, son:

- Dirigir el EE hacia el logro de su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, políticas y principios).
- Establecer sistemas de comunicación que potencian el EE en sus relaciones e interacciones.

- Organizar los recursos y el talento humano de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Propiciar ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- Promover el trabajo en equipo.
- Motivar los resultados individuales y colectivos.
- Verificar el desarrollo de los procesos y realiza seguimiento para los ajustes o cambios requeridos en los resultados.

6.4 Calidad Educativa

La calidad educativa es el tema central en las instituciones y aquel que está actualmente en boga en cuestiones de planes de mejora o procesos de cambio y su base fundamental es la eficiencia y la eficacia.

Por consiguiente, la calidad, al igual que la evaluación debe poseer principios, puesto que se están realizando juicios de valor y que deben ser lo más correctos posibles. Según la ley orgánica de calidad educativa de España (año), los principios son:

- 1) La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los estudiantes.
- 2) La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.

3) La evaluación del sistema educativo de los centros y del rendimiento de los estudiantes, de acuerdo con los estándares establecidos en los países del entorno europeo. (En el caso de Colombia, con los países suramericanos)

4) El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.

5) La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

También es importante recalcar que la sociedad, la economía, la política, la cultura y el conocimiento están en constante cambio, por lo anterior las organizaciones educativas tienen el deber de acoplarse y reflexionar sobre las situaciones de mejora que se pueden presentar en el servicio que prestan, haciendo revisiones, planes, evaluaciones, etc.

Adicionalmente, es difícil conceptualizar la calidad educativa, puesto que no hay unos criterios o niveles claros para determinar si las instituciones realmente son de calidad o si el servicio prestado también lo es.

Sin embargo, si las instituciones no son asertivas en el progreso de los alumnos o con unas buenas condiciones, se podría afirmar que no hay calidad educativa; en ese sentido la calidad, se vuelve un juicio de valor sobre la realidad educativa, por consiguiente, la UNESCO define la calidad como:

Un valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos.

Se compara la realidad observada con un término deseable al modo que en la cadena de producción se realiza un control de calidad; Esto salvando las distancias que existen entre la producción de bienes y la producción cultural, en donde los criterios de calidad implican posicionamientos de la sociedad, el sujeto y la educación.

Así mismo, hay que disponer de los componentes de los centros educativos y que usualmente se establecen como las variables, de tal manera que Gento Palacios (1996) menciona la existencia de dos variables: indicadores y predictores; mediante estos últimos se comprueba el grado de calidad alcanzado y de la misma manera se realiza un concepto o perfil del centro educativo. Los anteriores componentes son procesos de funcionamiento, productos y apreciaciones que traducirán todo a los resultados obtenidos por los centros educativos.

Es decir, que si los trabajadores (profesores, coordinadores, rectores) principalmente están satisfechos, ponen en funcionamiento todos los recursos, diseños, metodologías, entre otros, los estudiantes también lo estarán, porque en cuestión de eficacia estarán aprendiendo lo que deben aprender y, por consiguiente, se deben aprender las cosas útiles y de vital importancia para funcionar en la sociedad.

Finalmente se debe tener una excelente gestión de los recursos de todo tipo para que el centro funcione en armonía con el servicio prestado, tales como la gestión financiera, a la gestión académica, entre otras, puesto que, los centros deben funcionar articuladamente sección por sección, inclusive siguiendo las orientaciones políticas o sociales desde los ministerios. También hay que mencionar que la responsabilidad de la calidad no recae únicamente sobre los directivos o gestores, sino que también sobre los docentes, quienes son los principales trabajadores, ya que, manejan de primera mano los servicios educativos de los estudiantes.

Adicionalmente a los componentes de calidad, hay otros factores que afectan positivamente la calidad educativa como la formación constante de los profesores, la innovación, la investigación, la evaluación del sistema educativo y los recursos de TIC y el tema central de esta investigación el direccionamiento del proceso de diseño pedagógico curricular.

7 MARCO LEGAL

Para apropiar y dar coherencia a la propuesta de investigación, es importante determinar las medidas políticas y legales, desde el contexto internacional, nacional y local, articulando el deber ser de un gestor educativo dentro de las instituciones y la necesidad de la calidad educativa.

NORMA/ AGENDA	DESARROLLO/ALCANCE
Educación para todos (EPT) – Declaración mundial	Es un compromiso mundial para dar educación básica de calidad a todos los niños, jóvenes y adultos.
Organización de estados iberoamericanos (OEI) - Metas educativas 2021	Abordar con decisión, y de una vez y para siempre, retos aún no resueltos: analfabetismo, abandono escolar temprano, trabajo infantil, bajo rendimiento de los alumnos y escasa calidad de la oferta educativa pública

El Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC)	Realiza seguimiento al proyecto principal de educación 1980-2000 mediante focos estratégicos de fortalecimiento de los docentes, contenidos y prácticas de aula, gestión y flexibilidad de los sistemas educativos, entre otros.
El Programa De La Reforma Educativa De América Latina Y El Caribe (PREAL)	Se hace una rigurosa reforma a la formación y profesionalización de los docentes, enfatizando la preparación de áreas específicas. Por lo anterior, se revitalizará y se incrementará el desempeño de los profesores.
Constitución Política de Colombia 1991, (Art. 64) (Art. 67) (Art. 68) (Art. 366)	<p>El Estado tiene el deber de promover el acceso a la educación, para brindar una calidad de vida a todos los ciudadanos.</p> <p>La educación es un derecho, porque tiene una función social y el estado debe regularlo para garantizar calidad del servicio.</p> <p>Se define la profesionalización de la actividad docente haciendo énfasis desde la idoneidad ética y pedagógica.</p> <p>El bienestar y calidad de vida depende del estado, por lo cual este mismo debe resolver las necesidades insatisfechas de educación.</p>
Ley 1450 – Plan nacional de desarrollo	Su objetivo es marcar los lineamientos para el crecimiento y mejoramiento del país y

	determina los procesos que se deben llevar a cabo para cumplir con estas metas, dentro de las cuales está implícita la educación y su mejoramiento de calidad.
<p>Ley 115 – Ley general de educación</p> <p>(Art. 1)</p> <p>(Art. 4)</p>	<p>La educación como un derecho y un deber, que forma integralmente a las personas en un proceso permanente.</p> <p>El Estado, la familia y la sociedad deben garantizar el derecho a una educación de calidad, en la que se debe velar principalmente por la cualificación y preparación de los docentes, recursos y metodologías, entre otras.</p>
<p>Decreto ley 1278 de 2002</p> <p>(Art 2). Aplicación</p> <p>(Art 5). Carácter de Docentes.</p> <p>(Art 6). Directivos docentes.</p>	<p>Establece el Estatuto de Profesionalización Docente, mediante el cual se establecen las funciones de los docentes y los directivos docentes, en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) o media. Son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación,</p>

	<p>disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil. Planeación.</p>
<p>Decreto 1860 de 1994</p> <p>(Art. 2)</p> <p>(Art. 14)</p> <p>(Art. 25)</p>	<p>El Estado, la sociedad y la familia son los responsables de la educación obligatoria.</p> <p>Los establecimientos educativos deben estar orientados por el PEI y este debe cumplir con una serie de criterios contextualizados para alcanzar los fines de la educación.</p> <p>El rector debe cumplir con una serie de funciones que hacen énfasis a la gestión escolar y orientación de todos los procesos de la escuela.</p>
<p>La Ley 715 de 2001</p>	<p>Define las competencias de la nación para organizar la prestación de servicio educativo establecer normas técnicas y curriculares y pedagógicas de 1 a 11 establece reglas y mecanismos de participación, la Nación con un papel orientador y regulador en la educación.</p>
<p>MEN – Guía 34</p>	<p>Es una guía para el mejoramiento</p>

	<p>institucional y está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

8. MARCO METODOLÓGICO

8.1 Tipo investigación

La investigación es de corte **cualitativo descriptivo** y tiene como punto de partida el interés de profundizar conceptualmente en el tema de gestión educativa y específicamente en el rol de los directivos docentes desde el liderazgo pedagógico para potenciar acciones de mejora en el área de gestión académica en el componente de diseño curricular.

Por tanto, se ahonda en la revisión conceptual de gestión educativa, modelo de Gestión Educativa Estratégica, concepto de calidad y gestión académica. Este punto de inicio determinó la elección de llevar a cabo un análisis documental en los referentes institucionales enmarcados en los Planes de Estudio, Planes de área y a los Planes de

Mejoramiento Institucional de los últimos dos años del Establecimiento Educativo Pedro Grau Arola del municipio de Quibdó, departamento de Chocó, a fin de poder visibilizar el modelo de gestión usado o la ausencia de un modelo pertinente para potenciar el área de gestión académica.

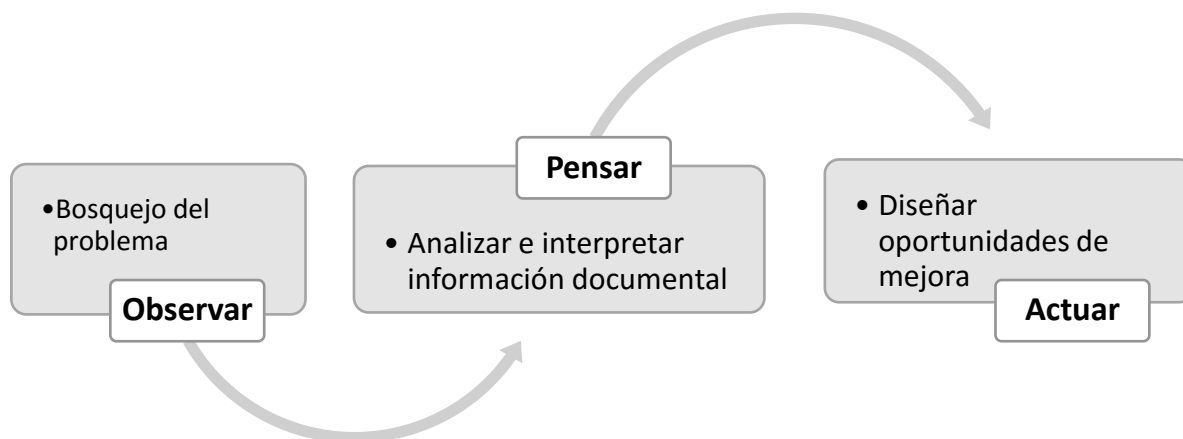
8.2 Diseño Investigación

El diseño de la investigación se fundamenta en los aportes de Elliot (1991) quien conceptúa a la investigación-acción como el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella. Desde esta definición Álvarez-Gayou (2003) plantea que en este tipo de investigaciones existen varias perspectivas de abordaje que van desde una visión técnico científica hasta una visión emancipadora

Su objetivo va más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a un proceso, pretende que los participantes generen un profundo cambio social por medio de la investigación. El diseño no solo cumple funciones de diagnóstico y producción de conocimiento, sino que crea conciencia entre los individuos sobre sus circunstancias sociales y la necesidad de mejorar su calidad de vida.

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación acción son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), los cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente (Stringer, 1999).

Desde estos aportes, las fases proyectadas para el desarrollo de esta investigación se evidencian en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la gráfica, la **Fase Observar** permitió la exploración de la situación problema, la recopilación de fuentes bibliográficas y desarrollo exhaustivo de antecedentes teóricos en el marco de los procesos de Gestión Educativa y afines.

La **Fase Pensar** desarrolló la revisión de los documentos institucionales (Plan de Estudios, Plan de área, Planes de Mejoramiento Institucional) para evidenciar la situación problemática en el área de gestión académica en el componente de diseño curricular.

La **Fase Actuar** sugirió estrategias metodológicas a los directivos docentes para implementar el modelo de Gestión Educativa Estratégica de tal manera que se incrementen las acciones, procesos y componentes de área de gestión académica. A su vez, esta fase permite la materialización de los 3 productos proyectados en los objetivos específicos:

- Diseñar **instrumento de autoevaluación** del proceso de diseño curricular para priorizar oportunidades de mejora en el Establecimiento Educativo.
- Construir el **Plan de Mejoramiento Estratégico del proceso de diseño pedagógico curricular.**

- Establecer el **Sistema de seguimiento y evaluación** a la implementación del plan de mejoramiento para hacer sostenible el proceso de diseño pedagógico curricular en el Establecimiento Educativo.

8.3 Población

La población participante del proceso de investigación son los directivos docentes (Rectora y coordinadores) del Establecimiento Educativo Pedro Grau Arola, quiénes tienen el rol de liderar las áreas de gestión. Desde esta perspectiva el gobierno escolar de la institución, esta direccionado por la rectora Nidia Asprilla Mosquera, a quien corresponde cumplir con las siguientes funciones expresadas en el PEI (Pág. 33)

- *Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar*
- *Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.*
- *Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.*
- *Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.*
- *Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.*
- *Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico;*
- *Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.*

- *Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas a favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.*
- *Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.*
- *Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, y Las demás funciones afines o complementarias que le señale el Proyecto Educativo Institucional.*

En este sentido el establecimiento educativo está en cabeza de la Rectora cuenta con 9 coordinadores asignados en algunas sedes los cuales son funcionarios dependientes y asesores de la rectora, encargados de la convivencia y el control de cumplimiento de docentes, administrativos y estudiantes.

Entre las funciones establecidas en el PEI (Pág 47 y 48) que tienen los coordinadores es posible mencionar:

- *Participar en el Consejo Académico, Colaborar con el Rector en la planeación y evaluación institucional*
- *Dirigir la planeación y programación académica de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.*
- *Organizar a los profesores por Departamento de acuerdo con las normas vigentes y coordinar sus acciones.*

- *Programar la asignación académica de los docentes y elaborar el horario general de clases del plantel, en colaboración de los jefes de Departamentos y coordinador de disciplina y presentarlo al rector para su aprobación.*
- *Dirigir y supervisar la ejecución y evaluación de las actividades académicas y adelantar acciones para mejorar el rendimiento escolar.*
- *Rendir periódicamente informes al Rector del Plantel sobre el resultado de las actividades académicas.*
- *Presentar al Rector las necesidades de material didáctico de los departamentos.*
- *Dirigir el diligenciamiento de los libros reglamentarios que hacen relación a programación*
- *Dirigir el archivo de calificaciones y demás informes académicos, Coordinar las actividades de selección, admisión y matrícula de alumnos*
- *Asistir a la junta de profesores y demás reuniones programadas por el Rector; Programar con el Rector, los cursos de actualización y capacitación para el profesorado del colegio*
- *Supervisar el desempeño profesional de los docentes y rendir informes periódicos al Rector y Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.*

Es importante señalar que la rectora lleva dos años de antigüedad en el establecimiento educativo ya que fue asignada por concurso, en el contexto se evidencia un reconocimiento de su rol y papel activo para la gestión directiva en lo que respecta a establecer alianzas en favor de la mejora de los procesos al interior del establecimiento

educativo. En este sentido, en el PEI (pág. 59) “se mencionan las alianzas inter-institucionales (I.C.B.F, policía de infancia y adolescencia, fiscalía, defensoría, casa de justicia) A su vez ella reporta que actualmente cuenta con los siguientes aliados : Programa Todos Aprender Ministerio de Educación Nacional, Pastoral social Voluntariado trabajo de apoyo tareas, danzas, arte., uso del tiempo libre escuelas deportivas ACNUR, Taller de Modistería, Huerta Escolar Casera (Seguridad alimentaria) programa (Con Paz Aprendemos Más) Mercy, War Child, Corporación Infancia y Desarrollo y Opción Legal)

Así mismo de acuerdo a la ficha de caracterización cualitativa elaborada en el marco del programa con Paz Aprendemos Mas, se evidencia que en el contexto escolar los docentes refieren estudios de posgrado en los siguientes campos de formación: especialistas en orientación educativa, especialista en administración educativa, especialista en docencia en matemática, magister en didáctica de la matemática, especialista en salud para la educación, especialista en informática educativa, especialista en docencia universitaria. Este panorama requiere la adopción de estrategias que promuevan el fortalecimiento de capacidades de los docentes en función del proceso de diseño pedagógico curricular para que los ajustes en los procesos puedan darse desde el liderazgo compartido propuesto por moran.

8.4 Contexto

El establecimiento educativo Diocesano Pedro Grau y Arola, *nace por iniciativa de la diócesis de Quibdó, luego que la parroquia del Sagrado Corazón de Jesús realizara un diagnostico real y objetivo de la zona, el cual fue socializado con la comunidad y dio origen a un análisis sobre las necesidades surgidas en este sector, así se iniciaron los*

contactos con la secretaria de educación departamental y esta expide el decreto 0810 del 31 de diciembre del 2003 dando viabilidad a la ejecución del proyecto.

Como respuesta a las necesidades evidenciadas el establecimiento educativo Diocesano Pedro Grau y Arola éste encuentra ubicado en el departamento de Chocó, municipio de Quibdó, su oferta educativa se implementa en tres jornadas académicas (Mañana, tarde y noche) cuenta con 12 sedes modalidad de educación formal y modelos educativos flexibles como: círculos de aprendizaje y aceleración del aprendizaje, decreto 3011 de educación para adultos.

De acuerdo al PEI pág. 70 La comuna 1 o zona norte de Quibdó, su mayoría de habitantes es formada por afrodescendientes, indígenas y mestizos, son por lo general desplazados por la violencia de otros municipios o diferentes departamentos del país, quienes hacen su asentamiento generando características, comportamientos, actitudes y formas distintas de vida que inciden en las frecuentes alteraciones de la convivencia, que conllevan al maltrato y a la intolerancia entre sus moradores, reflejados en desintegración familiar, violación, maltrato, intolerancia, irrespeto y alteración del orden entre otros.

Desde este contexto el PEI expresa que el establecimiento educativo está organizado por estamentos de la comunidad educativa organizados de la siguiente manera:

- *Los estudiantes que se han matriculado*
- *Los padres y madres, acudientes o en su efecto, los responsables de la educación de los estudiantes matriculados*
- *Los docentes vinculados que laboren en la institución.*

- *Los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo.*
- *Los egresados organizados*
- *La comunidad en general*

Todos estos estamentos pueden para participar en la dirección del establecimiento educativo por medio de sus representantes en los órganos de gobierno escolar los cuales son convocados por la rectora desde los procedimientos indicados en el (Art. 18 del decreto 1860/94).

9. ANÁLISIS DOCUMENTAL SITUACIÓN REAL DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR

En el siguiente apartado da cuenta del análisis documental para analizar la situación real del proceso de diseño curricular y los componentes plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje y jornada escolar. Desde esta perspectiva, el análisis documental se fundamentó en la revisión de los siguientes documentos institucionales: Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Estudio Unificado. La mirada a estos dos documentos, desde el análisis de cada componente que hace parte de uno de los procesos que se consideran como la columna vertebral del área de Gestión Académica, permite identificar las inconsistencias que tiene respecto a los lineamientos

de calidad educativa que establece el Ministerio de Educación Nacional. En cada análisis se delimitan algunos comentarios de oportunidades de mejora que se podrían abordar si los directivos docentes implementaran un modelo de Gestión Educativa Estratégica, para mejorar el proceso y sus componentes.

Componente	Documento	Análisis
Plan de estudios	<p>El Establecimiento Educativo contempla en el PEI en el área de gestión académica aspectos principales que hacen parte del documento plan de estudios como (Modelo pedagógico, áreas obligatorias, áreas optativas, estrategias de enseñanza, sistema de evaluación y promoción).</p> <p>Además se señala que el documento plan de estudios es un apuesta de la Secretaría de Educación del Municipio quien unificó la estructura para el municipio de Quibdó con fecha de elaboración del 17 enero del 2012 en articulación con la política educativa intercultural, el cual fue creado con el fin de orientar y regular el trabajo académico en las instituciones educativas estableciendo las metas previstas en relación con la formación de los estudiantes y el desarrollo de la ciudad.</p> <p>En el PEI se define el marco de referencia del enfoque pedagógico constructivista. Por tanto se concibe que el papel del docente sigue siendo igualmente importante o más que en el caso tradicional, dado que a hora él debe trabajar en forma colaborativa y multidisciplinaria con sus colegas para generar problemas, proyectos o casos que sean retadores y motivadores para el estudiante además que debe asegurarse que el proceso se está dando en forma adecuada y el equipo de estudiantes logra plantear los objetivos que se esperan con el propósito de que logre buscar y adquirir el conocimiento adecuado que cumpla con los objetivos del área y/o asignatura.</p> <p>Es evidente, que el docente debe analizar en todo momento la actitud de cada uno de los miembros del equipo en forma individual y de todos ellos en forma grupal, y decidir si todo va bien o es necesaria su intervención, pero siempre deberá estar consciente de que él no es el</p>	<p>El propósito del análisis es revisar desde el PEI y Plan de estudios institucional cuáles son los lineamientos que orientan la oferta educativa al respecto, se señala tanto en el documento PEI como en el Plan de estudios unificado que está es la carta de navegación en el componente plan de estudios para la institución. Por tanto, a nivel de gestión del proceso surge como interrogante cuál es la contextualización de un plan de estudio pensado para las múltiples situaciones del municipio y no para las realidades de niños, niñas, adolescentes de la comunidad educativa.</p> <p>Además, se evidencia que el documento tiene un tiempo de elaboración de hace cinco años y tienen una extensión de 2033 páginas que para efectos prácticos de consulta y análisis resulta demasiado denso y difícil de comprender ya que no tiene una tabla de contenido orientadora es un agregado de información. Por tanto, no ha sido actualizado pese a que se han presentado cambios en traslado de docentes y en posicionamiento de nueva directiva docente hace dos años.</p> <p>Desde el direccionamiento a su marco de referencia se enuncia la elección del modelo pedagógico constructivista y tres enfoques metodológicos a fines a saber:</p> <p>Aprendizaje basados en la construcción del</p>

Componente	Documento	Análisis
	<p>protagonista principal y que su intervención deberá ser mínima.</p> <p>Uno de sus problemas principales que se ha presentado al tratar de aplicar este tipo de modelo, a la escuela con una forma tradicional de enseñanza es la falta de flexibilidad de movimiento en sus currículos, tanto en el contenido como en el orden en que se presentan las áreas o asignaturas, en la mayoría de los casos por razones administrativas.</p> <p>El modelo basado en el aprendizaje constructivista al que hemos denominado aprendizaje basado en la construcción del conocimiento el cual resulta completamente flexible para poderse adaptar a cualquier sistema educativo sin hacer cambios en las currículos existentes y aprovechando las ventajas principales de los enfoques constructivista más exitosos.</p> <p>De esta manera, se tiene como punto de apoyo el aprendizaje basado en problema (ABP) como estrategia de enseñanza aprendizaje en la que tanto la adquisición de conocimiento como desarrollo de las habilidades y actitudes, resulta importante por cuanto un pequeño grupo de estudiantes se reúnen con el propósito de analizar y resolver un problema seleccionado o diseñado especialmente para el logro de ciertos objetivos de aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje basados en la construcción del conocimientos Aprendizaje orientados con proyectos Aprendizaje basados en casos En el PEI se describe la oferta educativa de la institución relacionada con el diseño pedagógico curricular en los siguientes grados : 1 – 3 Educación Básica Primaria 4-5 Educación Básica Primaria</p>	<p>conocimientos Aprendizaje orientados con proyectos Aprendizaje basados en casos</p> <p>En el documento subyace la Postura normativa del plan de estudios La constitución política de Colombia Ley 115 de 1994. Ley general de la educación Decreto 1860 de 1994 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales Decreto 0230 de 2002 por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional Decreto 1290 de 2009. Evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de educación básica y media. Ley 715 de 2001 por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.</p> <p>Respecto a la organización de grados y áreas fundamentales se evidencia que tanto en el plan de</p>

Componente	Documento	Análisis
	<p>6-7 Educación Basica Secundaria 8-9 Educacion Basica Secundaria 10- 11 Educación Media</p> <p>AREAS FUNDAMENTALES Y OBLIGATORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciencias económicas, política y filosofía • Ciencias naturales • Ciencias sociales • Educación artística. • Educación física, recreación y deportes. • Educación religiosa • Educación ética y en valores humanos. • Humanidades : lengua castellana e inglés • Tecnología e informática • Matemática y física <p>AREAS OPTATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metalistería • Ebanistería • Modistería • Etnocultura <p>En el documento Plan de estudios unificado Los planes de área tienen en cuenta los referentes de calidad del MEN (Estándares básicos de competencias, orientaciones pedagógicas) organizados por conjuntos de grados, contemplan competencias, estrategias de enseñanza, aprendizaje,</p>	<p>estudios unificado como en PEI se tiene claridad de las organizaciones de los grados y las áreas fundamentales y obligatorias. Sin embargo, la pregunta sería donde se evidencia el valor agregado de la institución respecto a las áreas optativas ya que su desarrollo solo se enuncia en el PEI pero no se despliega en el plan de estudios.</p> <p>Cómo se sustenta estas apuestas que la institución promueve pero no se profundizan desde el proceso de gestión correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metalistería • Ebanistería • Modistería • Etnocultura <p>En los planes de área se evidencian los aportes transversales al tema de interculturalidad y en el Proyecto Pedagógico Institucional se proyecta una visión con enfoque etnoeducativo. Entonces la pregunta de indagación al respecto es ¿cuál es el direccionamiento del proceso de diseño pedagógico curricular de la institucional sino existe dialogo de articulación entre el horizonte institucional y la oferta de los procesos de enseñanza aprendizaje que guían la formación de los estudiantes?</p>

Componente	Documento	Análisis
	<p>actividades de evaluación.</p> <p>Se evidencia en cada plan de área la articulación con el enfoque intercultural como principio fundamental de la siguiente manera-En el área de Ciencias Naturales se puede identificar en el eje articulador desarrollo compromisos personales y sociales el mantener una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.</p> <p>En las Ciencias Sociales está establecido el reconocer los saberes de las culturas no occidentales y aceptar el aporte de las minorías dentro de los distintos países para promover una ciencia que reconozca lo “multicultural” y lo intercultural, así como el comprender que en la relación intercultural con las comunidades indígenas y afrocolombianas deben primar el respeto y la igualdad, lo que propiciará el acercamiento entre culturas.</p> <p>En el área de Humanidades se tiene encuentra la competencia intercultural.</p> <p>En el área de Religión en su desarrollo se aplica el principio del diálogo inter religioso y ecuménico de modo que los niños conociendo su propio credo religioso puedan conocer también el credo de otras personas y comunidades, fomentando el respeto mutuo y los principios sobre interculturalidad en la educación.</p> <p>En el área de filosofía en el componente antropológico se aborda como contenido temático la Interculturalidad.</p>	

Componente	Documento	Análisis
<p align="center">Enfoque Metodológico</p>	<p>En el documento del PEI se cita La IE Pedro Grau y Arola, se ha propuesto como estrategias de enseñanza el desarrollo de la construcción de un modelo pedagógico constructivista en niños, niñas y jóvenes de manera interdisciplinar, participativo y transformador, de tal forma, que se toma como punto de apoyo estrategias didácticas y pedagógicas enmarcadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imágenes • mapas conceptuales • talleres, aprendizaje por descubrimiento • centro de interés • clase magistral • observación • copias • debate • demostraciones • solución de problemas • dictado • dialogo • ejercicios • salidas pedagógicas • experimentación • exploración • exposiciones orales -visuales 	<p>En un apartado del PEI se evidencia que la apuesta de la institución en el enfoque metodológico es estrategias de aprendizajes basados en la construcción de conocimientos, orientados por proyectos y basado en casos.</p> <p>Se evidencia que cuando se enuncian las estrategias didácticas y pedagógicas no todas corresponde a este enfoque: Ejemplo clases magistrales, copias, dictados, diálogos y ejercicios no son conceptualmente afines al modelo propuesto.</p> <p>No se describen las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se dan en los modelos educativos flexibles implementados en la institución como Círculos del Aprendizaje, Aceleración y Decreto 3011.</p> <p>En el plan de estudios unificado cada área fundamental y obligatoria desarrolla sus propias estrategias de enseñanza- aprendizaje.</p>
<p align="center">Recursos de Aprendizaje</p>	<p>En el PEI no se mencionan los recursos del aprendizaje con los que se cuenta.</p> <p>En el Plan de estudios Unificado en cada área se señalan los recursos</p>	<p>Se evidencia que no hay unidad de criterios para visibilizar los planes de área por tanto son paquetes diferentes de información donde no se hacen visibles los</p>

Componente	Documento	Análisis
	requeridos.	componentes que soportan el proceso de diseño pedagógico curricular.
Jornada Escolar	<p>Se mencionan los horarios de ingreso, descanso y salida</p> <p>Inicio hora : 6: 15a.m</p> <p>salida hora : 12: 15 P.M</p> <p>Descanso hora : 9: 00</p> <p>Descanso minuto : 30</p> <p>Días a la semana : 5</p>	<p>No se encuentra en el componente un desarrollo de tiempos dedicados a la intensidad horaria de las áreas fundamentales, obligatorias y áreas optativas.</p> <p>Por tanto no es posible comprender como la malla curricular se desarrolla en la institución educativa.</p> <p>A su vez no se señalan los procesos de jornada nocturna y/o modelo Decreto 3011 para adultos.</p>
Evaluación	<p>CAPÍTULO III</p> <p>CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN</p> <p>ARTÍCULO 6: PROPOSITOS DELA EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>ARTÍCULO 7: PROMOCIÓN ESCOLAR.</p> <p>ARTÍCULO 8: PROMOCIÓN ANTICIPADA DE GRADO</p> <p>ARTÍCULO 9: PROMOCIÓN EXCEPCIONAL.</p> <p>ARTÍCULO 10: ACTIVIDADES DE RECUPERACIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 11: REPROBACIÓN DEL CURSO O GRADO.</p> <p>ARTÍCULO 12: GRADUACIÓN DE BACHILLER.</p> <p>ARTÍCULO 13: REGISTRO ESCOLAR.</p> <p>ARTÍCULO 14: COMISION DE EVALUACION Y PROMOCION.</p> <p>ARTÍCULO 15: COMPETENCIA DE LA COMISIÓN DE EVALUCIÓN Y PROMOCIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 16: ESCALA DE VALORACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RESPECTIVA EQUIVALENCIA CON LA ESCALA NACIONAL.</p> <p>ARTÍCULO 17: ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN INTEGRAL DE LOS</p> <p>ARTICULO 18: ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA EL</p>	<p>En el capítulo III del PEI se evidencia los lineamientos de evaluación que tiene la institución educativa para promover a los estudiantes. Sin embargo, estos lineamientos de evaluación no se encuentran direccionados en el plan de estudios unificado de la misma manera ya que cada área postula sus propios criterios de evaluación.</p> <p>Se evidencia una postura de política de evaluación normativa y no formativa.</p>

Componente	Documento	Análisis
	<p>MEJORAMEITNO DE LOS DESEMPEÑO DEL LOS ESTUDIANTES DURANTE EL AÑO ESCOLAR</p> <p>ARTÍCULO 19: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>ARTÍCULO 20: ESTRATEGIAS DE APOYO NECESARIA PARA RESOLVER SITUACIONES PEDAGÓGICAS PENDIENTES DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>ARTICULO 21: ACCIONES PARA GARANTIZAR QUE LOS DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO CUMPLAN CON LOS PROCESOS EVALUATIVOS ESTIPULADOS EN EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE EVALUACION.</p> <p>ARTÍCULO 22: PERIODICIDAD EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN A LOS PADRES DE FAMILIA O ACUDIENES.</p> <p>ARTÍCULO 23: ESTRUCTURA DE LOS INFORMES DE LOS ESTUDIANTES PARA QUE SEAN CLAROS, COMPRENSIBLES Y DEN INFORMACIÓN INTEGRAL DEL AVANCE EN LA FORMACIÓN.</p> <p>ARTICULO 24: DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS DIFERENTES CATEGORÍAS DE LAS EVALUACIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 25: INSTANCIA, PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE RECLAMACIONES DE PADRES DE FAMILIA Y ESTUDAINTES, SOBRE LA EVALUCIÓN Y PROMOCIÓN.</p> <p>26: PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS.</p>	

Luego de culminar el análisis al proceso de diseño curricular es evidente que la IE Diocesano Pedro Grau y Arola no dispone de un modelo para implementar el área de gestión académica, sus procesos y componentes. Por tanto, tiene riesgos que afectan la calidad educativa que imparte en la formación de los niños, niñas, adolescentes. Estos riesgos presentan niveles críticos en los desarrollos del plan de estudios y su coherencia con el horizonte institucional: el enfoque metodológico no guarda articulación con el PEI, plan de mejoramiento Institucional y las prácticas de aula, ni expresa cuáles recursos de aprendizaje se tienen disponibles para que los docentes y estudiantes usen en el entorno escolar y no están explícitos los mecanismos efectivos para el seguimiento a las horas de clase e intensidad de las áreas fundamentales y optativas.

De acuerdo con los hallazgos registrados y con las características de los procesos de gestión educativa académica que presenta la institución, se evidencia que el modelo de Gestión Educativa que permite desarrollar una intervención que liderada por la rectora y los coordinadores, ofrezca resultados positivos que beneficien a la comunidad, es la Gestión Educativa Estratégica, ya que retomaría los insumos existentes para realizar las siguientes acciones:

- Estructurar el documento Plan de estudios de tal manera que se evidencien los aspectos fundamentales de acuerdo a los referentes legales y respondan a las características puntuales del contexto (población desplazada, víctima del conflicto armado)
- Tener presente la política educativa intercultural de Quibdó como referente para el ajuste a los planes de área.
- El horizonte institucional debe permear la vida escolar, por tanto, desde la apuesta de los planes de área debe existir coherencia entre el modelo

pedagógico, las estrategias de enseñanza aprendizaje y las herramientas de evaluación.

- Se deben construir los planes de las áreas optativas metalistería, ebanistería, modistería y etnocultura que están contempladas en el PEI, de tal manera que se evidencie la relación con la modalidad de la institución.
- Es fundamental que las estrategias de enseñanza aprendizaje que se plantean en los planes de área y sean coherentes con el modelo pedagógico del Establecimiento Educativo.
- Organizar las mallas curriculares de tal manera que se pueda leer la información que se presenta, priorizando aspectos fundamentales como: Estándar, contenidos de aprendizaje, niveles de desempeños, recursos y evidencias de evaluación.
- Aunque en la Misión y la Visión se plantea lo etnoeducativo, el sustento teórico y metodológico de los planes de área están enmarcados en la política educativa intercultural, por tanto, es importante revisar el horizonte institucional para que sea coherente con las apuestas institucionales y municipales.

A continuación se presenta la matriz de propuestas de mejoramiento, planteada desde los aspectos analizados, en la revisión documental, mediante la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
Plan de estudios	<p>El Establecimiento Educativo contempla en el PEI en el área de gestión académica aspectos principales que hacen parte del documento plan de estudios como (Modelo pedagógico, áreas obligatorias, áreas optativas, estrategias de enseñanza, sistema de evaluación y promoción).</p> <p>Además se señala que el documento plan de estudios es un apuesta de la Secretaría de Educación del Municipio quien unificó la estructura para el municipio de Quibdó con fecha de elaboración del 17 enero del 2012 en articulación con la política educativa intercultural, el cual fue creado con el fin de orientar y regular el trabajo académico en las instituciones educativas estableciendo las metas previstas en relación con la formación de los estudiantes y el desarrollo de la ciudad.</p> <p>En el PEI se define el marco de referencia del enfoque pedagógico constructivista. Por tanto se concibe que el papel del docente sigue siendo igualmente importante o más que en el caso tradicional, dado que a hora él debe trabajar en forma colaborativa y multidisciplinaria con sus colegas para generar problemas, proyectos o casos que sean retadores y motivadores para el estudiante además que debe asegurarse que el proceso se está dando en forma adecuada y el equipo de estudiantes logra plantear los objetivos que se esperan con el propósito de que logre buscar y adquirir el conocimiento adecuado que cumpla con los objetivos del área y/o asignatura.</p> <p>Es evidente, que el docente debe analizar en todo momento la actitud de cada uno de los miembros del equipo en forma individual y de todos ellos en forma grupal, y decidir si todo va bien o es necesaria su intervención, pero siempre deberá estar consciente de que él no es el protagonista principal y que su intervención deberá ser mínima.</p>	<p>El análisis evidencia que en el componente plan de estudios que hace parte del proceso de diseño curricular pedagógico hay dos posturas la conceptual y la normativa que se deben poner en diálogo ya que en el plan de estudios debe ser evidente el modelo pedagógico asumido por la institución educativa. Para este caso como el lineamiento de plan de estudios es municipal y el PEI si es institucional se encuentra oportunidades de mejora para articular la autonomía institucional y el direccionamiento técnico del plan de estudios propuesto por la Secretaría de Educación Municipal.</p> <p>En el desarrollo escritural es evidente la necesidad de hacer claridad en el rol del docente y el estudiante desde la apuesta de un modelo que tiene como fin la construcción del conocimiento desde los procesos de socialización. Sin embargo, este desarrollo pone de manifiesto la brecha de articulación en los documentos rectores del componente plan de estudios ya que el PEI postula su apuesta filosófica en términos de la formación de estudiantes y en el Plan de estudios esta apuesta debe ser implementada de manera concreta en este caso el modelo pedagógico propuesto no dialoga con el plan de estudios unificado este está sustentado con mayor énfasis desde el plano normativo</p>

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
	<p>Uno de sus problemas principales que se ha presentado al tratar de aplicar este tipo de modelo, a la escuela con una forma tradicional de enseñanza es la falta de flexibilidad de movimiento en sus currículos, tanto en el contenido como en el orden en que se presentan las áreas o asignaturas, en la mayoría de los casos por razones administrativas.</p> <p>El modelo basado en el aprendizaje constructivista al que hemos denominado aprendizaje basado en la construcción del conocimiento el cual resulta completamente flexible para poderse adaptar a cualquier sistema educativo sin hacer cambios en las currículos existentes y aprovechando las ventajas principales de los enfoques constructivista más exitosos.</p> <p>De esta manera, se tiene como punto de apoyo el aprendizaje basado en problema (ABP) como estrategia de enseñanza aprendizaje en la que tanto la adquisición de conocimiento como desarrollo de las habilidades y actitudes, resulta importante por cuanto un pequeño grupo de estudiantes se reúnen con el propósito de analizar y resolver un problema seleccionado o diseñado especialmente para el logro de ciertos objetivos de aprendizaje.</p> <p>Aprendizaje basados en la construcción del conocimientos Aprendizaje orientados con proyectos Aprendizaje basados en casos</p> <p>En el PEI se describe la oferta educativa de la institución relacionada con el diseño pedagógico curricular en los siguientes grados :</p> <p>1 – 3 Educación Básica Primaria 4-5 Educación Básica Primaria 6-7 Educación Básica Secundaria</p>	<p>Se deben construir los planes de las áreas optativas metalistería, ebanistería, modistería y etnocultura que están contempladas en el Proyecto Educativo Institucional de tal manera que se evidencie la relación con la modalidad de la institución.</p> <p>A su vez se debe hacer evidente para la Secretaría de Educación que al disponer de un plan de estudios unificado se dejan por fuera las particularidades y valores agregados de las instituciones que pueden dar fuerza a su oferta educativa desde las modalidades que proponen de acuerdo a la pertinencia del contexto.</p> <p>Otra reflexión es que si el plan de estudios unificado tiene de fondo una apuesta de política intercultural y la visión de la institución va en línea con un enfoque etnoeducativo como se articulan estos interés y son transversales a la oferta educativa. Además el texto enfoca lo etnoeducativo desde la dimensión actitudinal y se reduce a impartir una área optativa en etnocultura.</p>

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
	<p>8-9 Educacion Basica Secundaria 10- 11 Educación Media</p> <p>AREAS FUNDAMENTALES Y OBLIGATORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciencias económicas, política y filosofía • Ciencias naturales • Ciencias sociales • Educación artística. • Educación física, recreación y deportes. • Educación religiosa • Educación ética y en valores humanos. • Humanidades : lengua castellana e inglés • Tecnología e informática • Matemática y física <p>AREAS OPTATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metalistería • Ebanistería • Modistería • Etnocultura <p>En el documento Plan de estudios unificado Los planes de área tienen en cuenta los referentes de calidad del MEN (Estándares básicos de competencias, orientaciones pedagógicas) organizados por conjuntos de grados, contemplan competencias, estrategias de enseñanza, aprendizaje, actividades de evaluación.</p>	<p>En la formulación de los planes de área es importante transversalizar el enfoque etnoeducativo postulado en el horizonte institucional del Establecimiento Educativo.</p> <p>Diseñar las apuestas y mallas curriculares de las áreas optativas.</p>

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
	<p>Se evidencia en cada plan de área la articulación con el enfoque intercultural como principio fundamental de la siguiente manera-En el área de Ciencias Naturales se puede identificar en el eje articulador desarrollo compromisos personales y sociales el mantener una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.</p> <p>En las Ciencias Sociales está establecido el reconocer los saberes de las culturas no occidentales y aceptar el aporte de las minorías dentro de los distintos países para promover una ciencia que reconozca lo “multicultural” y lo intercultural, así como el comprender que en la relación intercultural con las comunidades indígenas y afrocolombianas deben primar el respeto y la igualdad, lo que propiciará el acercamiento entre culturas.</p> <p>En el área de Humanidades se tiene encuentra la competencia intercultural.</p> <p>En el área de Religión en su desarrollo se aplica el principio del diálogo inter religioso y ecuménico de modo que los niños conociendo su propio credo religioso puedan conocer también el credo de otras personas y comunidades, fomentando el respeto mutuo y los principios sobre interculturalidad en la educación.</p> <p>En el área de filosofía en el componente antropológico se aborda como contenido temático la Interculturalidad.</p>	

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
<p align="center">Enfoque Metodológico</p>	<p>En el documento del PEI se cita La IE Pedro Grau y Arola, se ha propuesto como estrategias de enseñanza el desarrollo de la construcción de un modelo pedagógico constructivista en niños, niñas y jóvenes de manera interdisciplinar, participativo y transformador, de tal forma, que se toma como punto de apoyo estrategias didácticas y pedagógicas enmarcadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imágenes • mapas conceptuales • talleres, aprendizaje por descubrimiento • centro de interés • clase magistral • observación • copias • debate • demostraciones • solución de problemas • dictado • dialogo • ejercicios • salidas pedagógicas • experimentación • exploración • exposiciones orales -visuales 	<p>Es necesario profundizar en el planteamiento del modelo pedagógico y el enfoque metodológico para tener claridades de la implementación de las estrategias didácticas en las aulas.</p> <p>De esta manera, sería necesario hacer talleres de formación con los docentes para apropiar las estrategias didácticas y pedagógicas coherentes al modelo pedagógico postulado por la institución ya que si hay ambigüedades en lo escrito esto puede trascender a las prácticas de aula donde se menciona que se usa un modelo pedagógico constructivista y se hace una clase desde el dictado. Esta brecha entre teoría – practica puede afectar la calidad educativa de la oferta institucional.</p>
<p align="center">Recursos de Aprendizaje</p>	<p>En el PEI no se mencionan los recursos del aprendizaje con los que se cuenta.</p> <p>En el Plan de estudios Unificado en cada área se señalan los recursos</p>	<p>Disponer de sistemas de información para tener precisión de los recursos de aprendizaje presentes</p>

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
	requeridos.	
Jornada Escolar	<p>Se mencionan los horarios de ingreso, descanso y salida</p> <p>Inicio hora : 6: 15a.m</p> <p>salida hora : 12: 15 P.M</p> <p>Descanso hora : 9: 00</p> <p>Descanso minuto : 30</p> <p>Días a la semana : 5</p>	
Evaluación	<p>CAPÍTULO III</p> <p>CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN</p> <p>ARTÍCULO 6: PROPOSITOS DELA EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>ARTÍCULO 7: PROMOCIÓN ESCOLAR.</p> <p>ARTÍCULO 8: PROMOCIÓN ANTICIPADA DE GRADO</p> <p>ARTÍCULO 9: PROMOCIÓN EXCEPCIONAL.</p> <p>ARTÍCULO 10: ACTIVIDADES DE RECUPERACIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 11: REPROBACIÓN DEL CURSO O GRADO.</p> <p>ARTÍCULO 12: GRADUACIÓN DE BACHILLER.</p> <p>ARTÍCULO 13: REGISTRO ESCOLAR.</p> <p>ARTÍCULO 14: COMISION DE EVALUACION Y PROMOCION.</p> <p>ARTÍCULO 15: COMPETENCIA DE LA COMISIÓN DE EVALUCIÓN Y PROMOCIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 16: ESCALA DE VALORACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RESPECTIVA EQUIVALENCIA CON LA ESCALA NACIONAL.</p> <p>ARTÍCULO 17: ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN INTEGRAL DE LOS</p> <p>ARTICULO 18: ACCIONES DE SEGUIMIENTO PARA EL MEJORAMEITNO DE LOS DESEMPEÑO DEL LOS ESTUDIANTES DURANTE EL AÑO ESCOLAR</p>	<p>Es determinante que desde el rol pedagógico del directivo docente se puedan direccionar acciones para evidenciar como articular los postulados del PEI con los desarrollos del plan de estudios.</p> <p>En el plan de estudios se debe hacer una revisión a profundidad de cómo se promueve la evaluación formativa en plan de estudios, plan de área y plan de aula.</p> <p>La evaluación debe ser coherentemente desarrollada a nivel del macro y micro currículo para que la oferta educativa sea pertinente a las necesidades, interés y ritmo de aprendizaje de los estudiantes de la institución.</p>

Componente	Documento	Oportunidades de Mejora
	<p>ARTÍCULO 19: PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>ARTÍCULO 20: ESTRATEGIAS DE APOYO NECESARIA PARA RESOLVER SITUACIONES PEDAGÓGICAS PENDIENTES DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>ARTICULO 21: ACCIONES PARA GARANTIZAR QUE LOS DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO CUMPLAN CON LOS PROCESOS EVALUATIVOS ESTIPULADOS EN EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE EVALUACION.</p> <p>ARTÍCULO 22: PERIODICIDAD EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN A LOS PADRES DE FAMILIA O ACUDIENES.</p> <p>ARTÍCULO 23: ESTRUCTURA DE LOS INFORMES DE LOS ESTUDIANTES PARA QUE SEAN CLAROS, COMPENSIBLES Y DEN INFORMACIÓN INTEGRAL DEL AVANCE EN LA FORMACIÓN.</p> <p>ARTICULO 24: DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS DIFERENTES CATEGORÍAS DE LAS EVALUACIÓN.</p> <p>ARTÍCULO 25: INSTANCIA, PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE RECLAMACIONES DE PADRES DE FAMILIA Y ESTUDAINTES, SOBRE LA EVALUCIÓN Y PROMOCIÓN.</p> <p>26: PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS.</p>	

Estas acciones que se deben llevar acabo, requieren de una lógica intencional de gestión, por tanto, es necesario establecer estrategias acordes a las necesidades evidenciadas que contribuyan a organizar el plan de trabajo para cualificar el proceso de diseño curricular.

Así las cosas, en el siguiente capítulo se presentará una propuesta de análisis de brechas entre la situación real de la institución en sus procesos de diseño curricular respecto al lineamiento del Ministerio de Educación nacional, en la Guía 34 de Mejoramiento Institucional.

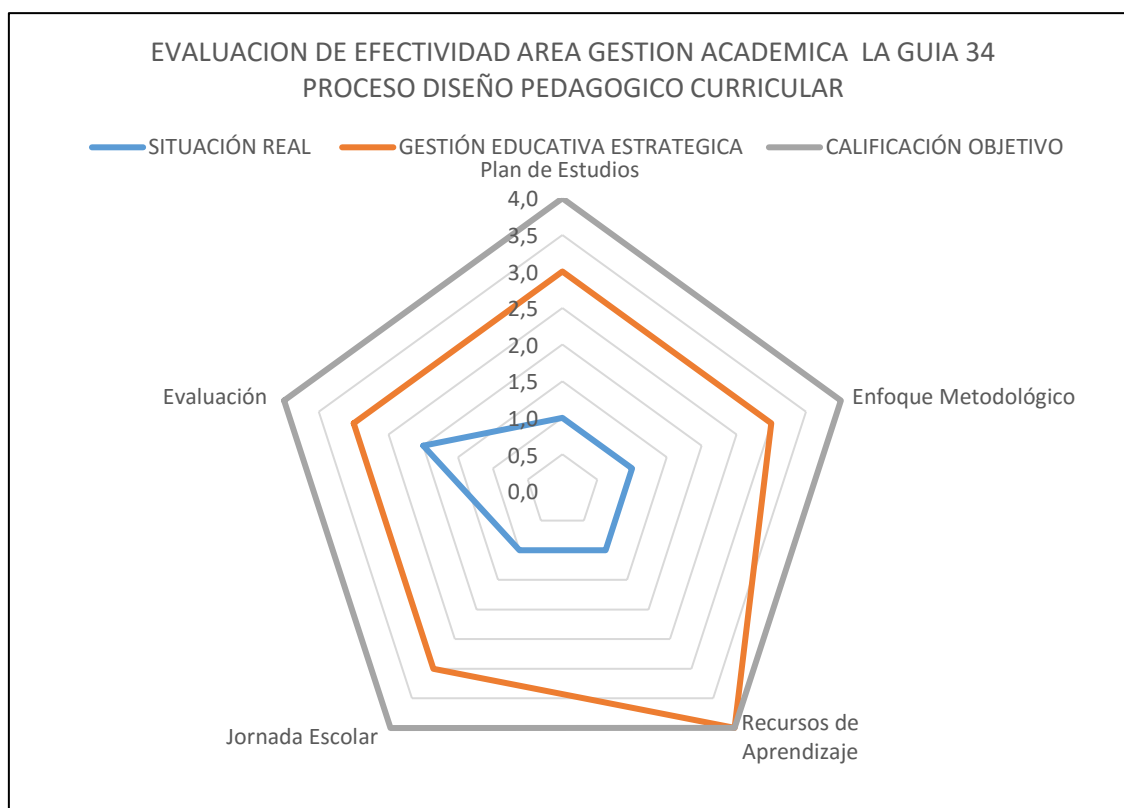
10. EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL ÁREA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA GUIA 34 DEL PROCESO DISEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR

El siguiente apartado da cuenta de la evaluación de efectividad del área de Gestión académica del proceso de diseño curricular y sus componentes plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje y jornada escolar. La metodología fue usar como soporte de valoración el Anexo 1 guía para la realización de autoevaluación propuesta en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional; allí se establecen cuatro rangos de valoración a saber: 1. Existencia, 2 Pertinencia, 3 Apropiación y 4 Mejoramiento Continuo. Entendiendo que el nivel básico es el 1 y el nivel superior el 4.

Desde esta perspectiva, y de acuerdo a estos niveles de valoración, se diseñó la siguiente matriz que da cuenta del puntaje de la situación real en cada componente desde lo cuantitativo y lo cualitativo. Adicionalmente, el puntaje que podrían aumentar usando el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y la ponderación ideal que es el deber ser desde los lineamientos de la Guía 34.

EVALUACION DE EFECTIVIDAD DEL ÁREA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA GUIA 34 DEL PROCESO DISEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR						
COMPONENTES	SITUACIÓN REAL	PONDERACIÓN CUALITATIVA	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN CUALITATIVA	PONDERACIÓN IDEAL	PONDERACIÓN IDEAL
Plan de Estudios	1,0	Existencia	3,0	Apropiación	4,0	Mejoramiento Continuo
Enfoque Metodológico	1,0	Existencia	3,0	Apropiación	4,0	Mejoramiento Continuo
Recursos de Aprendizaje	1,0	Existencia	4,0	Mejoramiento Continuo	4,0	Mejoramiento Continuo
Jornada Escolar	1,0	Existencia	3,0	Apropiación	4,0	Mejoramiento Continuo
Evaluación	2,0	Pertinencia	3,0	Apropiación	4,0	Mejoramiento Continuo

A continuación, se presenta la información de la matriz en la siguiente gráfica que permite evidenciar las brechas entre la situación actual y la situación ideal y cómo se podría mejorar, al hacer uso de un modelo de gestión.



Elaboración propia

La gráfica evidencia en la imagen del pentágono externa color gris la situación ideal, es decir, el nivel de mejoramiento continuo que se espera tenga una institución al garantizar los siguientes productos: el plan de estudios articulado y coherente con mecanismo de seguimiento a las variables de pertinencia relevancia y calidad, evaluación periódica de la articulación del enfoque metodológico con el PEI, el Plan de Mejoramiento Institucional y las prácticas de aula, procedimientos para la dotación, uso y mantenimiento de recursos de aprendizaje, plan de seguimiento a las horas efectivas de clase, política de evaluación y aplicación por parte de los docentes y su efectividad en el seguimiento a los intereses, necesidades y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, la línea naranja del pentágono da cuenta de la situación que se alcanzaría si se usara el modelo de gestión educativa estratégica como herramienta para superar las brechas entre la situación real y la situación ideal. Este nivel esperado con el uso del modelo sería el nivel de apropiación y en el componente de recursos de aprendizaje el de mejoramiento continuo ya que podría ser un componente liderado exclusivamente por el directivo docente en los demás componentes requiere de herramientas participativas, para que la comunidad educativa se comprometa con el proceso de diseño pedagógico curricular.

Finalmente, la gráfica en la línea azul del pentágono evidencia que la situación real del EE, la cual en su nivel de valoración se encuentra en 1 de existencia, es decir, a 3 niveles de diferencia respecto al lineamiento nacional esta brecha se traduce en que la institución en sus componentes requiere llevar a cabo un modelo de gestión para dar trámite a las oportunidades de mejora, que se pueden observar en el análisis de brechas el cual da cuenta de lo siguiente a la fecha el plan de estudios adoptado es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con el estipulado en el PEI, ya que es un direccionamiento de la Secretaría de educación municipal y deja por fuera las características del entorno y la diversidad de la población. En lo que respecta al enfoque metodológico se evidencio que en el PEI se formulan estrategias de enseñanza –aprendizaje que no se articulan con los planes de área.

De otro lado, no hay evidencias en los documentos los procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje. Solo se presenta el apartado de las funciones del bibliotecario, pero no son claras las funciones en términos de los mecanismos de custodia, préstamo y conservación de recursos. Así

mismo, no se evidencian los mecanismos de control y seguimiento a las horas efectivas de clase. En cuanto al componente de evaluación hay un desarrollo amplio en el PEI de la política de evaluación a nivel normativo; sin embargo, se evidencia como oportunidad de mejora que en los planes de área se estipulen las evidencias de aprendizaje coherentes a los aportes de la evaluación formativa.

A modo de conclusión, se evidencia que la evaluación de la situación real en 4 de los 5 componentes es similar nivel 1, por tanto, la brecha es bastante amplia y las oportunidades de mejora interesantes para que los directivos docentes desde el liderazgo pedagógico promuevan acciones como: autoevaluación de los componentes, Plan de Mejoramiento Estratégico y Plan de seguimiento. Esta ruta evidenciará avances en el proceso de diseño pedagógico curricular y por ende, en la Gestión Académica del EE. Además, los directivos podrán emprender acciones planteadas en el modelo sugerido, tales como: liderazgo compartido, trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas y libertad en la toma de decisiones; de tal forma que los componentes se mejoren y cualifiquen al interior del escenario escolar.

11. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL PROCESO DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.

Luego del análisis de brechas en términos de gestión es indispensable disponer de una ruta clara para el mejoramiento, por tanto el primer paso es proponer el diseño e implementación de una herramienta de autoevaluación para que los directivos docentes del Establecimiento Educativo desde el liderazgo pedagógico evidencien con sus equipos el estado real de su proceso de diseño curricular de cara a los lineamientos de la guía 34. Por tanto, se sugiere iniciar el proceso de gestión académica desde el uso de herramientas de mejoramiento.

Así las cosas la herramienta cuenta con 4 niveles de valoración incipiente, básico, alto y mejoramiento continuo los cuales dan cuenta de una complejidad creciente que se asocia con el estado del componente y sus evidencias del proceso. Además se deja un campo cualitativo para que el grupo que autoevalúa puede describir el componente y sus acciones de mejora. Esta herramienta busca incentivar la participación del colectivo de docentes y directivos que cooperativamente a través de sus evidencias determinaran sus avances y desafíos respecto al proceso de desarrollo curricular y sus componentes: Plan de estudios, enfoque metodológico, jornada escolar, recursos de aprendizaje y evaluación. Es importante precisar que la herramienta sugerida puede ser adaptada de acuerdo a los aportes de los directivos docentes participantes.

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION PROCESO DE DISEÑO CURRICULAR						
DOCUMENTO INSTITUCIONAL	PROCESO	COMPONENTE	ESTADO DEL COMPONENTE	VALORACIÓN	EVIDENCIA DEL PROCESO	ANÁLISIS DEL COMPONENTE Y ACCIONES DE MEJORA
Plan de Estudios	Diseño Pedagógico Curricular	Plan de estudios	El plan de estudios del Establecimiento Educativo es un desagregado en planes de áreas fundamentales, obligatorias y áreas optativas. Carece de coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.	Incipiente	Documentos desagregados (Planes de área, Proyectos transversales y proyectos pedagógicos)	
			El plan de estudios del Establecimiento Educativo está estructurado de acuerdo a los siguientes criterios : Lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias establecidos por el MEN Es coherente a las características del entorno y la diversidad de la población. Está en armonía con el PEI y su horizonte institucional. Desarrolla el Modelo pedagógico, enfoque metodológico, áreas fundamentales y optativas y sistema de evaluación	Básico	Documento Plan de estudio estructurado	
			El plan de estudios del Establecimiento Educativo Desarrolla el Modelo pedagógico, enfoque metodológico, áreas fundamentales y optativas y sistema de evaluación. Además este direccionamiento se puede evidenciar en los diferentes planes de aula de los	Alto	Documento Plan de estudio estructurado y el soporte de los planes de aula por áreas, grados y sedes.	

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION PROCESO DE DISEÑO CURRICULAR						
DOCUMENTO INSTITUCIONAL	PROCESO	COMPONENTE	ESTADO DEL COMPONENTE	VALORACIÓN	EVIDENCIA DEL PROCESO	ANÁLISIS DEL COMPONENTE Y ACCIONES DE MEJORA
			docentes de todas las áreas, grados y sedes existentes.			
			El plan de estudios del Establecimiento Educativo es coherente con el horizonte institucional, el modelo pedagógico, enfoque metodológico y el sistema de evaluación. Además se plantean acciones de mejora en el plan de mejoramiento institucional para verificar sus adaptaciones y actualizaciones.	Mejoramiento Continuo	Documento Plan de estudio estructurado y el soporte de los planes de aula por áreas, grados y sedes. Plan de mejoramiento institucional del componente plan de estudios.	
		Enfoque Metodológico	El enfoque metodológico definido es parcia ya que presenta incoherencias con el modelo pedagógico asumido por el Establecimiento Educativo	Incipiente	Documento plan de estudios un apartado del enfoque metodológico coherente con el modelo pedagógico	
			El enfoque metodológico es explícito y desarrolla las estrategias de enseñanza aprendizaje, las relaciones pedagógicas y el uso de recursos de aprendizaje pertinentes a las características de los estudiantes y el contexto.	Básico	Documento plan de estudios un apartado del enfoque metodológico que desarrolle las estrategias de enseñanza aprendizaje y el uso de los recursos.	
			El enfoque metodológico es explícito y	Alto	Planes de área por grados	

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION PROCESO DE DISEÑO CURRICULAR						
DOCUMENTO INSTITUCIONAL	PROCESO	COMPONENTE	ESTADO DEL COMPONENTE	VALORACIÓN	EVIDENCIA DEL PROCESO	ANALISIS DEL COMPONENTE Y ACCIONES DE MEJORA
			se desarrolla en los planes de área y aula de los diferentes docentes del Establecimiento Educativo.		y sedes con el desarrollo metodológico unificado en cuanto a estrategias de enseñanza aprendizaje y uso de recursos.	
			El enfoque metodológico se evalúa periódicamente para evidenciar su articulación con el PEI, el Plan de Mejoramiento Institucional y las prácticas de aula.	Mejoramiento Continuo	Actas de evaluación semestrales. Plan de mejoramiento Institucional al componente enfoque metodológico Planes de aula	
		Recursos para el Aprendizaje	El Establecimiento Educativo en ocasiones cuenta procesos administrativos para la dotación, uso, custodia y conservación de recursos de aprendizaje.	Incipiente	Actas Formatos Inventarios físicos o digitales Oficios	
			El Establecimiento Educativo cuenta con una política para dotación, uso, custodia y conservación de recursos de aprendizaje	Básico	Documento de política	
			El Establecimiento Educativo divulga a la comunidad educativa la política para dotación uso, custodia y conservación de recursos de aprendizaje.	Alto	Actas de socialización de la política Registro fotográfico de acontecimientos pedagógicos para divulgar	

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION PROCESO DE DISEÑO CURRICULAR						
DOCUMENTO INSTITUCIONAL	PROCESO	COMPONENTE	ESTADO DEL COMPONENTE	VALORACIÓN	EVIDENCIA DEL PROCESO	ANÁLISIS DEL COMPONENTE Y ACCIONES DE MEJORA
					la política	
			El Establecimiento Educativo evalúa periódicamente la pertinencia de la política para dotación uso, custodia y conservación de recursos de aprendizaje.	Mejoramiento Continuo	Actas de evaluación de la política Plan de Mejoramiento al componente de Recursos de Aprendizaje.	
Plan de Estudios	Diseño Pedagógico Curricular	Jornada Escolar	El Establecimiento Educativo posee mecanismos informales para el seguimiento al cumplimiento de las horas efectivas de clase.	Incipiente	Formatos de seguimiento	
			El Establecimiento Educativo posee mecanismos formales para el seguimiento al cumplimiento de las horas efectivas de clase.	Básico	Instrumentos para el seguimiento a las horas efectivas de clase.	
			El Establecimiento Educativo posee un sistema de mejoramiento institucional para el seguimiento al cumplimiento de las horas efectivas de clase.	Alto	Sistema de mejoramiento institucional	
			El Establecimiento Educativo evalúa periódicamente el sistema de mejoramiento institucional. Para la toma de decisiones en caso de situaciones irregulares.	Mejoramiento Continuo	Actas de evaluación semestrales del sistema de mejoramiento institucional. Plan de Mejoramiento al componente de Jornada Escolar.	

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACION PROCESO DE DISEÑO CURRICULAR						
DOCUMENTO INSTITUCIONAL	PROCESO	COMPONENTE	ESTADO DEL COMPONENTE	VALORACIÓN	EVIDENCIA DEL PROCESO	ANALISIS DEL COMPONENTE Y ACCIONES DE MEJORA
		Evaluación	El Establecimiento Educativo desagrega los desempeños de los estudiantes en los planes de área.	Incipiente	Planes de área con los desempeños y evidencias de aprendizaje en cada área fundamental y optativa	
			El Establecimiento Educativo cuenta con una política de evaluación que articula los planes de estudio, los criterios de los docentes y la legislación vigente.	Básico	Documento de Política de evaluación	
			El Establecimiento Educativo refleja en las prácticas de los docentes los lineamientos de los planes de estudio enmarcados en los estándares básicos de competencias y la legislación vigente de evaluación formativa en el decreto 1290 de 2009	Alto	Planes de aula fundamentados en los estándares básicos de competencias y evidencias de evaluación por áreas.	
			El Establecimiento Educativo evalúa periódicamente la implementación de la política de evaluación tanto por docentes como por los avances en el rendimiento escolar de los niños, niñas y adolescentes.	Mejoramiento Continuo	Actas de valoración semestral de la implementación de la política de evaluación. Plan de Mejoramiento al componente de Evaluación	

HERRAMIENTA

DE

AUTOEVALUACION

PROCESO

DE

I

12. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.

Desde los aportes del Modelo de Gestión Estratégica Educativa una de las herramientas de mayor pertinencia para los procesos de mejoramiento continuo, es el Plan Estratégico de Transformación, en él se consignan las metas, las acciones, los responsables y tiempos para llevar a cabo las estrategias. Sin embargo, el instrumento por sí solo, se constituye en una proyección que requiere de fondo, dos propósitos fundamentales, el primero el análisis de brechas, es decir la distancia entre el estado real y el estado deseado del Establecimiento Educativo y el segundo la autoevaluación la cual estima el estado real en este caso del proceso de diseño curricular para poder proyectar el análisis de cada uno de los componentes (Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos de aprendizaje, jornada escolar y evaluación). En este sentido, se sugiere el uso del Plan de Mejoramiento del proceso de diseño curricular para que a partir de metas concretas y preguntas ¿para qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo? se direccionen las estrategias para iniciar el plan de mejoramiento al proceso curricular. Además pretende ser una herramienta orientadora para que los directivos docentes perfeccionen sus competencias de direccionamiento estratégico al área de gestión académica desde su liderazgo pedagógico.

Para poder generar el plan de mejoramiento del proceso de diseño curricular es necesario una sesión de trabajo para revisar la formulación y establecer los tiempos de implementación. Así mismo, se anexa el plan de mejoramiento en versión Excel para proyectar su ejecución en el segundo semestre del año 2017.

La herramienta que a continuación, se relaciona permitirá que los directivos docentes evidencien las acciones para cualificar los componentes del proceso de diseño curricular y establezcan los tiempos reales de implementación.

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.						
PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR						
COMPONENTE	META	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
Plan de Estudios	Desarrollar 4 sesiones de trabajo para actualizar el plan de estudios.	Estructurar el plan de estudios de acuerdo a los siguientes criterios: Lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias establecidos por el MEN. Coherencia con las características del entorno y la diversidad de la población. Armonía con el PEI y su horizonte institucional. Desarrollo del Modelo pedagógico, Enfoque Metodológico, Áreas fundamentales y optativas Sistema de evaluación.	Se establezca la coherencia entre el horizonte institucional, el modelo pedagógico, enfoque metodológico y el sistema de evaluación	Reuniones mensuales	Líderes de Área Directivos Docentes	
	Desarrollar 20 sesiones de trabajo para actualizar planes de áreas obligatorias y optativas.	Actualizar planes de área obligatorias y optativas	Consolidar las estrategias de enseñanza – aprendizaje y las evidencias de evaluación por cada área obligatoria y las áreas optativas.	Reuniones semanales Líderes de Área.	Líderes de Área Directivos Docentes	
	Desarrollar 4 encuentros de socialización de avances en el ajuste al plan de estudios con los docentes de 12 sedes.	Presentar los avances en el ajuste al plan de estudios a los docentes de las 12 sedes.	Se apropien de los ajustes y realicen aportes pertinentes a los diferentes contextos de acuerdo al conocimiento de las necesidades e intereses de los estudiantes.	Reuniones Mensuales	Líderes de Área Directivos Docentes Docentes de las sedes.	
Enfoque metodológico	Realizar un encuentro de formación para socializar el enfoque metodológico.	Desarrollar un encuentro de formación teórico práctico.	A fin de socializar el enfoque metodológico del Establecimiento Educativo y las estrategias de enseñanza –	1 jornada pedagógica	Invitado experto	

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.

PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR

COMPONENTE	META	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
			aprendizaje acorde a este enfoque.			
Enfoque metodológico	Realizar un encuentro intercambio de experiencias en buenas prácticas de enseñanza aprendizaje.	Desarrollar un encuentro de buenas prácticas en el enfoque metodológico del Establecimiento Educativo.	Generar intercambio de experiencias entre docentes para apropiar e implementar el enfoque metodológico.	1Jornada pedagógica	Directivos Docentes Consejo Directivo Consejo Académico Docentes	
	Documentar la observación de aula de 12 docentes.	Implementar y documentar la estrategia de observación de aula a 12 docentes del Establecimiento Educativo.	Constatar que el modelo pedagógico, enfoque metodológico y política de evaluación se está implementando en las aulas.	Documentar la observación de aula de (4) docentes al mes Mantener el proceso de revisión inicial durante (3) meses	Directivos Docentes	
	Diseñar una herramienta de inventario de los recursos existentes.	Elaborar una herramienta para sistematizar el inventario de los recursos de aprendizaje existentes	Disponer del registro de los recursos de aprendizaje con: descripción, cantidad atributo.	Inventario digitalizado en Excell	Directivos Docentes Secretaria	

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.						
PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR						
COMPONENTE	META	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
Recursos de Aprendizaje	Diseñar el procedimiento para dar tratamiento a los recursos en mal estado y de baja.	Determinar el procedimiento para el tratamiento de los recursos en mal estado y fuera de uso.	Disponer de los procedimientos administrativos y logísticos para dar de baja a los recursos de aprendizaje que no cuenta con las condiciones de uso educativo	Documento de procedimientos para el tratamiento de recursos en mal estado y de baja.	Directivos Docentes Secretaria y/o almacenista	
	Diseñar el protocolo de uso y préstamos de los recursos de aprendizaje.	Organizar el protocolo de uso y préstamo de los recursos de aprendizaje.	Generar apropiación de estudiantes, docentes, padres y comunidad educativa en general sobre los requisitos para el uso y prestamos de los recursos de aprendizaje existentes.	Protocolo de préstamos de Recursos de Aprendizaje	Directivos Docentes Secretaria	
Recursos de Aprendizaje	Garantizar un directorio de aliados para gestionar nuevos recursos de aprendizaje para el Establecimiento Educativo	Organizar un directorio con los posibles aliados a nivel municipal y departamental.	Gestionar la adquisición de nuevos recursos de aprendizaje	Gestión directa con los aliados, correos, llamadas y visitas.	Directivos Docentes	
	Establecer un mecanismo formal e informal de seguimiento a las horas efectivas de clase.	Formalizar con la comunidad educativa los mecanismos formales e informales para el seguimiento a las horas de clase efectivas.	Garantizar que docentes, estudiantes y padres apropien el seguimiento y regulación a las horas efectivas de clase.	Mecanismos formales e informales de seguimiento a las horas efectivas de clase	Directivos Docentes	
Jornada escolar	Diseñar el sistema de mejoramiento institucional para el seguimiento al cumplimiento de las horas efectivas de clase.	Implementar el sistema de mejoramiento institucional.	Revisar la trazabilidad del cumplimiento de las horas efectivas de clase.	Formato de seguimiento a las horas efectivas de clases con análisis de trazabilidad	Directivos Docentes	

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.						
PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR						
COMPONENTE	META	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?
		Evaluar periódicamente el sistema de mejoramiento institucional. Para la toma de decisiones en caso de situaciones irregulares.	Detectar las oportunidades de mejora y fortalezas a la implementación del sistema de mejoramiento institucional referente al uso efectivo de las horas de clase.	DOFA al uso de las horas efectivas de clase	Directivos Docentes	
Evaluación	Diseñar una rúbrica para valorar la política de evaluación institucional.	Revisar la consistencia de la política de evaluación del Establecimiento Educativo.	Para determinar la coherencia entre los referentes legales, modelo pedagógico, enfoque metodológico y prácticas de aula.	Rubrica de evaluación de la política de evaluación	Directivos Docentes	
	Implementar un encuentro de prácticas de evaluación exitosas en el aula.	Reconocer las prácticas de aula exitosas al interior del Establecimiento Educativo	Para divulgar las prácticas de aula exitosas.	Ficha de sistematización de prácticas de evaluación exitosas en el aula.	Directivos Docentes	
Evaluación	Reporte de evaluación	Analizar los resultados de medición del proceso de evaluación institucional.	Visibilizar los resultados y acciones de los siguientes aspectos: Rendimiento Académico de los estudiantes. Resultados Índice Sintético de Calidad. Resultados Pruebas Saber.	Documento Reporte de Evaluación	Directivos Docentes	

13. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.

Desde la necesidad de hacer uso de un modelo de gestión en la escuela se considera fundamental llevar a cabo las siguientes fases autoevaluación, diseño de plan de mejoramiento y seguimiento y evaluación al plan. En esta fase el seguimiento y la evaluación se convierten en piedra angular del proceso de gestión porque permite hacer el monitoreo permanente a la ejecución total o parcial de las acciones de mejora proyectadas en el plan.

Así las cosas, se puede afirmar que se autoevalúa para proyectar acciones de mejora y se implementa para verificar el resultado de dichas acciones, de esta manera la gestión se torna en un ciclo sistémico de evaluar, mejorar, hacer seguimiento y reorientar.

A continuación, se presenta la herramienta de seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento a su vez se anexa el archivo Excel para llevar a cabo el proceso de implementación de la herramienta.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AI PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DEL PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR.									
PROCESO DE DISEÑO PEDAGOGICO CURRICULAR									
COMPONENTE	METAS	ESTADO DE LAS METAS					RESPONSABLE	OBSERVACIONES CUALITATIVA	RECOMENDACIONES/ ATERNATIVAS
		No iniciada	En ejecución	En espera	Finalizada	Cancelada			
Plan de Estudios	4 Sesiones de trabajo implementadas para actualizar el plan de estudios.								
	20 Sesiones de trabajo implementadas para actualizar planes de áreas obligatorias y optativas								
	4 Encuentros de socialización de avances en el ajuste al plan de estudios con los docentes de 12 sedes.								
Enfoque metodológico	1 Encuentro de formación para socializar el enfoque metodológico.								
	1 Encuentro intercambio de experiencias en buenas prácticas de enseñanza aprendizaje								
	12 Docentes con observación de aula documentadas.								

Recursos de Aprendizaje	1 Herramienta de inventario de los recursos existentes.								
	Procedimiento para dar tratamiento a los recursos en mal estado y de baja.								
	Protocolo de uso y préstamos de los recursos de aprendizaje.								
	Directorio de aliados para gestionar nuevos recursos de aprendizaje								
Jornada Escolar	Mecanismo formal e informal de seguimiento a las horas efectivas de clase.								
	Sistema de mejoramiento institucional para el seguimiento al cumplimiento de las horas efectivas de clase.								
Evaluación	Rúbrica para valorar la política de evaluación								

	institucional								
	1Encuentro de prácticas de evaluación exitosas en el aula.								
	1Reporte de evaluación								

CONCLUSIONES

El planteamiento y desarrollo del proyecto, permite formular las siguientes conclusiones.

- El análisis de brechas es un proceso interesante para evidenciar la distancia entre la situación real y los lineamientos nacionales de mejora continua expresados en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.
- La investigación desde el enfoque de acción participante permite hacer varias lecturas e interpretaciones que favorecen la construcción de herramientas pertinentes al contexto y necesidades de los Establecimientos Educativos.
- Esta propuesta de investigación permite evidenciar las múltiples posibilidades que se pueden dar, para construir alternativas y oportunidades de mejora que deben estar armonizadas con el contexto nacional, departamental y local.
- La investigación en curso permitió evidenciar la necesidad de profundizar en el rol pedagógico de los directivos docentes respecto al área de gestión académica, las prácticas de aula, la renovación de currículos, la formación y cualificación de los docentes para garantizar cambios en la gestión misional de los Establecimientos Educativos.
- El Modelo de Gestión Educativa Estratégica permite el direccionamiento lógico y coherente de los procesos de gestión educativa mediante la articulación de las herramientas de autoevaluación, plan de mejoramiento e instrumento de seguimiento y evaluación, con el cual se reorientan las estrategias para garantizar los ajustes y actualizaciones a los procesos y componente de las áreas de gestión institucional.

- Los resultados del análisis documental permiten evidenciar la necesidad de posicionar en los gestores educativos la relevancia del discurso y conocimiento para centrar los esfuerzos en aportar al mejoramiento continuo de los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Le urge a la escuela adoptar modelos de gestión distintos a los modelos de administración educativa donde se privilegie la mirada a las metas, acciones, tiempos e impactos a los procesos que inciden en el rendimiento escolar de los niños, niñas y adolescentes.

Esta investigación de tipo descriptiva puede ser el primer paso para que docentes y directivos del establecimiento educativo Pedro Grau y Arola adopten herramientas de gestión para gerenciar los procesos y componentes que les permiten posicionarse como un escenario de permanentes cambios y transformaciones pedagógicas.

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I (2009). La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura. Doc. HTML En: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>

Ariza, J. (2013). Gestión educativa estratégica para el fortalecimiento del programa de educación media especializada en matemáticas en el Colegio Prospero Pinzón IED (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Libre.

Braslavsky, C; Acosta, F; (2006). La Formación en Competencias para la Gestión de la Política Educativa: un Desafío para la Educación Superior en América Latina. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 27-42.

Clavijo, A., & Cortes, U. (2014). Aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del colegio El Cortijo Vianey IED (Tesis de maestría). Universidad Libre, Bogotá.

Casassús, J. (1998). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos. Consultado en: www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto

(2000).Problemas de la gestión educativa en América Latina, versión preliminar.

Casanova, M.A (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 10, Número 4.

IIPE-UNESCO (2000) Gestión Educativa Estratégica. En: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Loaiza, R., & Toloza, N. (2016). Propuesta pedagógica direccionada desde la gestión académica para mejorar el desempeño escolar de los estudiantes de la institución educativa distrital Agustín Fernández jornada nocturna. (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Libre.

Ministerio de Educación Nacional (2008) Guía 34 para el mejoramiento institucional, Bogotá: Imprenta Nacional.

(2000) Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, Bogotá: Imprenta Nacional.

(2002) Estándares Básicos de Competencias, Bogotá: Imprenta Nacional.

Nogoa, J. (2012). Hipertexto argumentativo concepto de la calidad de la educación. Universidad Tecnológica de Pereira. Tomado de:
<http://es.calameo.com/read/0011866442a8979a581c0>

Sánchez, D. (2016). Mejoramiento de la gestión académica como apoyo a la enseñanza de la lengua extranjera inglés, en el Gimnasio Modelia Real. (Tesis de especialización). Bogotá: Universidad Libre.

Santiago, U. (1997). La gestión: en busca del sujeto. Santiago, Chile: Seminario Internacional “Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Tomado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2008) Metas Educativas: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios, Salvador.

REICE (2003) - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 1, No. 1.

UNESCO (1990) Conferencia Mundial sobre educación para todos, satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, Jomtien, Tailandia 5, 9 marzo.

(1998) Boletín proyecto principal de educación en américa latina y el caribe N° 45, abril. Santiago de Chile

(2000- 2015) Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo logros y desafíos.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Herramienta de Autoevaluación Proceso de Diseño Curricular

ANEXO B Plan de Mejoramiento del Proceso de Diseño Pedagógico Curricular.

ANEXO C Seguimiento y Evaluación al Plan de Mejoramiento Estratégico del
Proceso de Diseño Pedagógico Curricular

ANEXO D PEI Pedro Grau Arola

ANEXO E Plan de Estudios Unificado